

UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN MARTÍN - TARAPOTO
ESCUELA DE POS GRADO
UNIDAD DE POS GRADO DE LA FACULTAD DE EDUCACIÓN Y
HUMANIDADES
PROGRAMA DE MAESTRIA EN GESTIÓN EDUCATIVA



**Gestión de los Procesos Dinámicos relacionados al Desempeño Docente en
la Institución Educativa "Jesús Alberto Miranda Calle" distrito de
Moyobamba - 2018**

**Tesis para optar el grado académico de Maestro en Ciencias de la Educación
con mención en Gestión Educativa**

AUTOR :

Juana Maribel Lavado Enríquez

ASESOR :

Lic.M.Sc. Carlos Trigos García

Tarapoto - Perú

2019



Esta obra está bajo una [Licencia
Creative Commons Atribución-
NoComercial-Compartirigual 2.5 Perú](http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/2.5/pe/).

Vea una copia de esta licencia en
<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/2.5/pe/>

UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN MARTÍN – TARAPOTO
ESCUELA DE POS GRADO
UNIDAD DE POS GRADO DE LA FACULTAD DE EDUCACIÓN Y
HUMANIDADES
PROGRAMA DE MAESTRIA EN GESTIÓN EDUCATIVA



**Gestión de los Procesos Dinámicos relacionados al Desempeño Docente en
la Institución Educativa “Jesús Alberto Miranda Calle” distrito de
Moyobamba – 2018**

**Tesis para optar el grado académico de Maestro en Ciencias de la Educación
con mención en Gestión Educativa**

AUTOR:

Juana Maribel Lavado Enríquez

ASESOR:

Lic. M. Sc. Carlos Trigoso García

Tarapoto – Perú

2019

UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN MARTÍN – TARAPOTO
ESCUELA DE POS GRADO
UNIDAD DE POS GRADO DE LA FACULTAD DE EDUCACIÓN Y
HUMANIDADES
PROGRAMA DE MAESTRIA EN GESTIÓN EDUCATIVA



**Gestión de los Procesos Dinámicos relacionados al Desempeño Docente en
la Institución Educativa “Jesús Alberto Miranda Calle” distrito de
Moyobamba – 2018**

**Tesis para optar el grado académico de Maestro en Ciencias de la Educación
con mención en Gestión Educativa**

AUTOR:

Juana Maribel Lavado Enríquez

ASESOR:

Lic. M. Sc. Carlos Trigoso García

Tarapoto – Perú

2019

UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN MARTÍN – TARAPOTO

ESCUELA DE POS GRADO

**UNIDAD DE POS GRADO DE LA FACULTAD DE EDUCACIÓN Y
HUMANIDADES**

PROGRAMA DE MAESTRIA EN GESTIÓN EDUCATIVA



**Gestión de los Procesos Dinámicos relacionados al Desempeño Docente en
la Institución Educativa “Jesús Alberto Miranda Calle” distrito de
Moyobamba – 2018**

AUTOR:

Juana Maribel Lavado Enríquez

Sustentada y aprobada el 18 de mayo del 2019, ante el siguiente jurado:

.....
Dr. Jans Ramírez Rojas

Presidente

.....
Lic. M. Sc. Pedro Zubiarte Montalván

Secretario

.....
Lic. M. Sc. Edgar Martín Esquén Perales

Miembro

.....
Lic. M. Sc. Carlos Trigos García

Asesor

UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN MARTÍN – TARAPOTO
ESCUELA DE POS GRADO
UNIDAD DE POS GRADO DE LA FACULTAD DE EDUCACIÓN Y
HUMANIDADES
PROGRAMA DE MAESTRIA EN GESTIÓN EDUCATIVA



Gestión de los Procesos Dinámicos relacionados al Desempeño Docente en la Institución Educativa “Jesús Alberto Miranda Calle” distrito de Moyobamba – 2018

Tesis para optar el grado académico de Maestro en Ciencias de la Educación con mención en Gestión Educativa

El suscrito declara que la presente tesis es original en su contenido y en su forma.

Br. Juana Maribel Layado Enríquez

Ejecutor

Lic. M. Sc. Carlos Trigos García

Asesor

Declaratoria de autenticidad

Juana Maribel Lavado Enríquez, con DNI N° 32971325 egresada del Programa de Maestría en Ciencias de la Educación con mención en Gestión Educativa de la Universidad Nacional de San Martín, con la tesis titulada: **Gestión de los procesos dinámicos relacionados al desempeño docente en la Institución Educativa “Jesús Alberto Miranda Calle” distrito de Moyobamba, 2018**

Declaro bajo Juramento:

1. La Tesis presentada es de mi autoría.
2. La redacción se ha realizado, teniendo en cuenta las citas y referencias bibliográficas para las fuentes de consulta.
3. La información plasmada en esta tesis, no fue autoplagiada.
4. Los datos en los resultados son reales, no fueron alterados, ni copiados; por lo tanto, la información de esta investigación debe considerarse como aporte a la realidad investigada.

Por lo antes mencionado, asumo la responsabilidad y las posibles consecuencias de mi accionar deriven, sometiéndome a las normas vigentes de la Universidad Nacional de San Martín – Tarapoto.

Tarapoto 18 de mayo de 2019


.....
Bch. Juana Maribel Lavados Enríquez
DNI N° 32971325



Formato de autorización NO EXCLUSIVA para la publicación de trabajos de investigación, conducentes a optar grados académicos y títulos profesionales en el Repositorio Digital de Tesis.

1. Datos del autor:

Apellidos y nombres:	LAVADO ENRIQUEZ, JUDNA MARIBEL		
Código de alumno :		Teléfono:	942859/37
Correo electrónico :	maribellavado-sm@hotmail.com	DNI:	32971325

(En caso haya más autores, llenar un formulario por autor)

2. Datos Académicos

Facultad de:	EDUCACION Y HUMANIDADES
Escuela Profesional de:	POSGRADO PROGRAMA DE MAESTRIA EN CIENCIAS DE LA EDUCACION CON MENCIÓN EN GESTIÓN EDUCATIVA

3. Tipo de trabajo de investigación

Tesis	(X)	Trabajo de investigación	()
Trabajo de suficiencia profesional	()		

4. Datos del Trabajo de investigación

Título:	GESTIÓN DE LOS PROCESOS DINÁMICOS RELACIONADOS AL DESEMPEÑO DOCENTE EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA "JESUS LIBERTO MIRANDA CALLE" DISTRITO DE MOYOBAMBA - 2018.
Año de publicación:	2019

5. Tipo de Acceso al documento

Acceso público *	(X)	Embargo	()
Acceso restringido **	()		

Si el autor elige el tipo de acceso abierto o público, otorga a la Universidad Nacional de San Martín – Tarapoto, una licencia **No Exclusiva**, para publicar, conservar y sin modificar su contenido, pueda convertirla a cualquier formato de fichero, medio o soporte, siempre con fines de seguridad, preservación y difusión en el Repositorio de Tesis Digital. Respetando siempre los Derechos de Autor y Propiedad Intelectual de acuerdo y en el Marco de la Ley 822.

En caso que el autor elija la segunda opción, es necesario y obligatorio que indique el sustento correspondiente:

6. Originalidad del archivo digital.

Por el presente dejo constancia que el archivo digital que entrego a la Universidad Nacional de San Martín - Tarapoto, como parte del proceso conducente a obtener el título profesional o grado académico, es la versión final del trabajo de investigación sustentado y aprobado por el Jurado.

7. Otorgamiento de una licencia *CREATIVE COMMONS*

Para investigaciones que son de acceso abierto se les otorgó una licencia *Creative Commons*, con la finalidad de que cualquier usuario pueda acceder a la obra, bajo los términos que dicha licencia implica

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/2.5/po/>

El autor, por medio de este documento, autoriza a la Universidad Nacional de San Martín - Tarapoto, publicar su trabajo de investigación en formato digital en el Repositorio Digital de Tesis, al cual se podrá acceder, preservar y difundir de forma libre y gratuita, de manera íntegra a todo el documento.

Según el inciso 12.2, del artículo 12° del Reglamento del Registro Nacional de Trabajos de Investigación para optar grados académicos y títulos profesionales - RENATI "Las universidades, instituciones y escuelas de educación superior tienen como obligación registrar todos los trabajos de investigación y proyectos, incluyendo los metadatos en sus repositorios institucionales precisando si son de acceso abierto o restringido, los cuales serán posteriormente recolectados por el Repositorio Digital RENATI, a través del Repositorio ALICIA".



Firma del Autor

8. Para ser llenado en la Oficina de Repositorio Digital de Ciencia y Tecnología de Acceso Abierto de la UNSM - T.

Fecha de recepción del documento:

17.07.2019



Firma del Responsable de Repositorio
Digital de Ciencia y Tecnología de Acceso
Abierto de la UNSM - T.

* **Acceso abierto:** uso lícito que confiere un titular de derechos de propiedad intelectual a cualquier persona, para que pueda acceder de manera inmediata y gratuita a una obra, datos procesados o estadísticas de monitoreo, sin necesidad de registro, suscripción, ni pago, estando autorizada a leerla, descargarla, reproducirla, distribuirla, imprimirla, buscarla y enlazar textos completos (Reglamento de la Ley No 30035).

** **Acceso restringido:** el documento no se visualizará en el Repositorio.

Dedicatoria

Con todo el cariño y el amor que tengo a mis queridos padres: **Román Nacario Lavado Ciudad** y **Juana Evangelina Enriquez Pereda**; así como a mi querido esposo **Edison Raymundo Quinde Chunga** por su apoyo incondicional y a mis estimados y adorados hijos: **Marie, Christopher, Dariana** y **Kaori**; quienes son la luz y la esperanza en mi vida; para ver cumplida mis propósitos y aspiraciones logradas.

Juana Maribel.

Agradecimiento

A Dios por permitirme estar presente en este acontecimiento muy importante para nuestra vida y por darme la vida, la salud y capacidad intelectual por haber culminado esta investigación.

Al Señor Director, a los Docentes de la Institución Educativa “Jesús Alberto Miranda Calle” del Distrito de Moyobamba; un agradecimiento profundo por el apoyo generado para contribuir a la culminación del presente trabajo de investigación.

A los Docentes de la Unidad de de Pos Grado de la Facultad de Educación y Humanidades, sede Rioja de la Universidad Nacional de San Martín, por su participación y contribución como facilitadores del conocimiento, en el afán de brindarme los instrumentos necesarios para cimentar mi profesión, de los cuales estoy infinitamente agradecida por el valioso apoyo que me concedieron; los cuales quedarán en el recuerdo de mi corazón.

Al Lic. M.Sc. Carlos Trigozo García, por el apoyo en su condición de Asesor de la presente Tesis; quién se comprometió desde un inicio hasta la conclusión, brindándome orientaciones metodológicas necesarias para dicha investigación y de manera general agradezco a todos quienes aportaron conmigo para ver concluida el propósito de la investigación y mis aspiraciones. Gracias.

Juana Maribel

	ix
Índice general	Pág
Dedicatoria.....	vii
Agradecimiento.....	viii
Índice.....	ix
Resumen.....	xiv
Abstract.....	Xv
Introducción.....	1

CAPÍTULO I REVISIÓN BIBLIOGRÁFICA

1.1. Antecedentes de la investigación.	5
1.2. Bases teóricas.....	13
1.2.1. La Gestión.....	13
1.2.2. La Gestión Educativa.....	14
1.2.3. La Gestión Institucional.....	15
1.2.3.1. Conceptualización de Gestión Institucional.....	16
1.2.3.2. Función de la Gestión en las Instituciones Educativas.....	17
1.2.4. Gestión Pedagógica.....	17
1.2.5. Gestión Administrativa.....	18
1.2.6. La Gestión Estratégica.....	18
1.2.7. Los Procesos.....	19
1.2.8. Gestión por Procesos.....	20
1.2.9. Gestión de los Procesos Dinámicos.....	21
1.2.9.1. Qué es la Gestión de los Procesos Dinámicos?.....	23
1.2.9.2. Beneficios de la Gestión de los Procesos Dinámicos.....	24
1.2.10 Teorías relacionadas con la Gestión de los Procesos Dinámicos.....	24
1.2.10.1. Teoría de la Gestión Educativa.....	24
1.2.10.2. Teoría de la Competividad y la Productividad.....	25
1.2.10.3. Teoría de la Calidad Total.....	28
1.2.11. Enfoques de la Gestión.....	29
1.2.11.1. Enfoque burocrático.....	29
1.2.11.2. Enfoque Sistémico.....	29
1.2.11.3. Enfoque gerencial.....	29

	x
1.2.12. Desempeño Docente.....	30
1.2.12.1. Conceptualización de Desempeño Docente.....	36
1.2.12.2. Caracterización de un docente de Calidad.....	36
1.2.12.3. Evaluación del Desempeño Docente.....	37
1.2.12.4. Acreditación y Certificación de la Calidad Educativa.....	38
1.2.13. Características del Docente de Calidad en el Sistema Educativo.....	39
1.2.14. Desarrollo Profesional Docente.....	39
1.2.15. Las Competencias Profesionales.....	40
1.2.16. Sistematización de la gestión de Procesos Dinámicos.....	42
1.3. Definición de términos básicos.....	42

CAPÍTULO II MATERIAL Y MÉTODOS

2.1. Sistema de Variables.....	46
2.1.1. Variable V1: Gestión de los Procesos Dinámicos.....	46
2.1.2. Variable V2: Desarrollo Profesional.....	46
2.1.3. Operacionalización de la Variable V2: Desempeño Docente.....	47
2.2. Tipo y nivel de investigación.....	49
2.2.1. Tipo de investigación.....	49
2.2.2. Nivel de investigación.....	49
2.3. Diseño de la investigación.....	49
2.4. Población y muestra.....	50
2.4.1. Población.....	50
2.4.2. Muestra.....	50
2.4.3. Técnica muestral.....	50
2.5. Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	50
2.5.1. Técnicas de recolección de datos.....	50
2.5.2. Instrumentos de recolección de datos.....	51
2.6. Técnicas de procesamientos y análisis de datos.....	51
2.6.1. El procesamiento de datos.....	51
2.6.2. Análisis de datos.....	52

CAPÍTULO III RESULTADOS Y DISCUSION

3.1. Resultados.....	55
----------------------	----

	xi
3.1.1. Análisis estadístico descriptivo.....	55
3.1.2. Análisis estadístico correlacionar.....	57
3.1.2.1. Relación entre la Gestión de los Procesos Dinámicos y el Desempeño Docente.....	57
3.1.2.2. Relación entre los Procesos Estratégicos y el Desempeño Docente.....	58
3.1.2.3. Relación entre los Procesos Tecnológicos y el Desempeño Docente...	59
3.1.2.4. Relación entre los Procesos Operativos y el Desempeño Docente...	60
3.1.2.5. Relación entre los Procesos de Apoyo y el Desempeño Docente...	61
3.2. Discusiones.....	62
CONCLUSIONES.....	64
RECOMENDACIONES.....	65
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	66
ANEXOS.....	69
Anexo N° 01 Protocolo de la Investigación.....	70
Anexo N° 02 Solicitud de autorización para la ejecución del Proyecto.....	72
Anexo N° 03 Solicitud de Validación del Instrumento al Experto N° 1.....	73
Anexo N° 04 Datos de identificación del Experto N° 1.....	74
Anexo N° 05 Instrumento validado por el Experto N° 1.....	75
Anexo N° 06 Solicitud de Validación del Instrumento al Experto N° 2.....	77
Anexo N° 07 Datos de identificación del Experto N° 2.....	78
Anexo N° 08 Instrumento validado por el Experto N° 2.....	79
Anexo N° 09 Solicitud de Validación del Instrumento al Experto N° 03.....	81
Anexo N° 10 Datos de identificación del Experto N° 03.....	82
Anexo N° 11 Instrumento validado por el Experto N° 03.....	83
Anexo N° 12 Instrumento aplicado para medir la Variable V1.....	85
Anexo N° 13 Instrumento aplicado para medir la Variable V2.....	87
Anexo N° 14 Constancia de Ejecución de Proyecto.....	89
Anexo N° 15 Iconografía.....	90
Foto 1 Institución Educativa, en donde se desarrolló el Proyecto.....	90
Foto 2 Investigadora solicitando la autorización a las autoridades directivas de la Institución Educativa para ejecutar su Proyecto de Tesis.....	90

Foto 3	Presentación de un video motivador sobre “La Gestión de los Procesos Dinámicos”.....	91
Foto 4	Investigadora brindando orientaciones acerca de algunas posibles dudas interpretaciones de los Ítems.....	91
Foto 5	Docentes de la Institución Educativa “Jesús Alberto Miranda Calle de Moyobamba, contestando los ítems del cuestionario.....	92
Foto 6	Investigadora recepcionando los cuestionarios aplicado a los Docentes de la Institución Educativa “Jesús Alberto Miranda Calle” de Moyobamba.....	92

Índice de tablas

	Pág
Tabla 1 Especialidad de los encuestados.....	55
Tabla 2 Años de servicio de los entrevistados en el Sector Educación.....	56
Tabla 3 Situación laboral de los entrevistados.....	56
Tabla 4 Sexo.....	57
Tabla 5 Correlación de Pearson de Gestión de Procesos Dinámicos y Desempeño Docente.....	58
Tabla 6 Coeficiente de correlación de Pearson de Desempeño docente y Procesos Estratégicos.....	59
Tabla 7 Coeficiente de correlación de Pearson de Desempeño Docente y Proces Tecnológicos.....	60
Tabla 8 Coeficiente de correlación de Pearson de Desempeño Docente y Proces Operativos.....	61
Tabla 9 Coeficiente de correlación de Pearson de Desempeño Docente y Proces Operativos.....	62

Resumen

La presente investigación trata de dar respuesta a la hipótesis planteada: La Gestión de los Procesos Dinámicos estará relacionada con el Desempeño Docente en la Institución Educativa “Jesús Alberto Miranda Calle” distrito de Moyobamba, 2018; toda vez que el propósito fundamental de la investigación, estuvo orientado a: Establecer la relación entre la Gestión de los Procesos Dinámicos y el desempeño docente en la Institución Educativa “Jesús Alberto Miranda Calle” del distrito de Moyobamba, 2018

La muestra estuvo constituida por 44 docentes. La técnica muestral que se aplicó fue el: Muestreo por Conveniencia, es decir los sujetos sometidos a la muestra, son seleccionados dadas a la conveniencia, accesibilidad y proximidad de los sujetos al investigador.

La ejecución de la investigación, estuvo enmarcada dentro del tipo No Experimental, el nivel Descriptivo y el Diseño: Correlacional. Producto del procesamiento y análisis estadístico se llegó a las siguientes conclusiones:

- La Gestión de los Procesos Dinámicos en la Institución Educativa “Jesús Alberto Miranda Calle” distrito de Moyobamba, 2018, se encuentra en un nivel correlacional alto; es decir: Bueno
- El Desempeño docente en la Institución Educativa “Jesús Alberto Miranda Calle” distrito de Moyobamba, 2018 se encuentra en un nivel correlacional positiva considerable muy alta; es decir: Eficiente.
- La correlación significativa entre la Gestión de los Procesos Dinámicos y el Desempeño docente en la Institución Educativa “Jesús Alberto Miranda Calle” distrito de Moyobamba, 2018 se encuentra en todas sus dimensiones en un nivel alto, es decir: Bueno.

Palabras Clave: Gestión, Procesos, Gestión de los Procesos Dinámicos, Desarrollo Docente.

Abstract

This research seeks to respond to the hypothesis raised: The Management of Dynamic Processes will be related to the Teaching Performance in the Educational Institution "Jesús Alberto Miranda Calle" district of Moyobamba, 2018; since the fundamental purpose of the research, it was oriented to: Establish the relationship between the Management of the dynamic Processes and the teaching performance in the Educational Institution "Jesús Alberto Miranda Calle" from Moyobamba district, 2018.

The sample consisted of 44 teachers. The sampling technique that was applied was: Sampling by Convenience, that is the subjects submitted to the sample, are selected given the convenience, accessibility and proximity of the subjects to the researcher. The execution of the research was framed within the Non Experimental type, the descriptive level and the Design: correlational. The following conclusions were reached as a result of statistical processing and analysis:

- The Management of Dynamic Processes in the Educational Institution "Jesús Alberto Miranda Calle" district of Moyobamba, 2018, is at a high correlational level; that is: Good.
- Teacher performance at the "Jesús Alberto Miranda Calle" Educational Institution district of Moyobamba, 2018 is at a considerable high positive correlation level; that is: Efficient.
- The significant correlation between Dynamic Process Management and Teacher Performance at the Educational Institution "Jesús Alberto Miranda Calle" Moyobamba district, 2018 is in all dimensions at a high level, that is to say: Good

Keyword: Management, Processes, Dynamic Process Management, Teaching Development.



Introducción

Actualmente, el consumidor exige respuestas rápidas e interactividad, basado en el deseo de tener su demanda traducida en su estilo y comportamiento, propiciado por el poder de las redes sociales y de la posibilidad de formar nuevas opiniones. Ese dinamismo del comportamiento y los cambios en las necesidades que surgen a partir de él, llevan a que el mercado sea más dinámico y exigen muchos cambios por parte de las empresas educativas y de su sistema de gestión. Pero, ¿qué cambios son necesarios en el sistema de gestión de los procesos dinámicos de las organizaciones educativas, para acompañar el comportamiento de los docentes, estudiantes y padres de familia en una Institución Educativa que desea ser líder en una sociedad que requiere de ella? ¿Cuál es el papel del director como líder, de los docentes, en este nuevo escenario? Son preguntas que también influyen el desempeño productivo de toda la organización educativa en pleno.

Estamos insertos y viviendo uno de los momentos más dinámicos de la sociedad moderna. Un dinamismo que afecta toda la estructura cultural y socioeconómica moldeada, por décadas, por prácticas sólidas y bien definidas, que reglamentan el mercado educativo hasta entonces deficiente, inestable, burocrático. Para comprender el impacto de esa dinámica de cambios y la necesidad de optimizar y agilizar el sistema de gestión de las organizaciones de las Instituciones Educativas, es necesario entender y reflejar sobre el tipo de sociedad en la que estamos viviendo y cuáles son sus principales desafíos.

Los cambios educativos, parten de la necesidad de tener verdaderos educadores dentro del Sistema Educativo Peruano, que vayan más allá de la entrega de información, es decir que eduquen. Esto se aprende; existen diferentes métodos y técnicas de enseñar; sin embargo, otros aspectos como la vocación del docente para que siembre en sus estudiantes la semilla del amor y el cariño por lo que hacen. Esto significa que cualquiera no es educador. Llega a serlo verdaderamente aquel que tiene el don, la vocación, el gusto y en interés por enseñar, e identificación con la profesión. Responder a esta demanda específica sobre la función del magisterio nos confronta con un reto singular: realizar cambios en la realidad de la profesión docente, es decir, en su identidad profesional, en su formación y su cultura, en los paradigmas que guían sus prácticas pedagógicas. Los motivos del cambio son estructurales, pues obedecen a transformaciones en la sociedad,

en la cultura, en la producción del saber y en la necesidad de contribuir, desde la educación, a la conformación de sociedades más equitativas, democráticas y con altos niveles de desarrollo humano. Son necesarios cambios profundos en la práctica de la enseñanza, en los mecanismos para profesionalizar el trabajo docente y revalorar el saber pedagógico de los maestros en la sociedad. Ése es el desafío que el Estado peruano, los docentes y la sociedad requieren afrontar de manera concertada, colaborativa y sostenida. En esta orientación, se requiere concordar previamente una visión prospectiva de la profesión docente con los diversos actores involucrados en el ejercicio, promoción, desarrollo y regulación de la docencia.

Todas las gestiones son bien venidas; siempre y cuando sean innovadoras y dinámicas, que no inmovilicen actividades que generen desarrollo en la comunidad educativa. Donde la Institución Educativa sea un laboratorio de ricas experiencias transformadoras, donde cada miembro sea un ente creativo, líder ante las amenazas y problemas que podrían ser obstáculos en el desarrollo institucional.

Por todo lo manifestado, nos formulamos la siguiente interrogante: ¿Cuál es el grado de correlación que existe entre la gestión de los procesos dinámicos y el desempeño docente en la Institución Educativa “Jesús Alberto Miranda Calle” de Moyobamba, 2018? Esto motivó nuestra expectativa para poder trazar nuestro propósito general y específicos como son:

Objetivo general.

Establecer la relación entre la gestión de los procesos dinámicos y el desempeño docente en la Institución Educativa “Jesús Alberto Miranda Calle” del distrito de Moyobamba, 2018.

Objetivos específicos.

- Determinar el nivel de gestión de los procesos dinámicos en la Institución Educativa “Jesús Alberto Miranda Calle” del distrito de Moyobamba, 2018.
- Determinar el nivel de desempeño docente en la Institución Educativa “Jesús Alberto Miranda Calle” del distrito de Moyobamba, 2018.
- Establecer relación significativa entre la gestión de los procesos dinámicos y el desempeño docente en la Institución Educativa “Jesús Alberto Miranda Calle” del distrito de Moyobamba, 2018, en sus diferentes dimensiones.

Además se planteó posibles argumentos hipotéticos, a fin de poder contrastar al concluir la investigación; tal es así que se proyectó la siguiente hipótesis de investigación y sus específicas:

Hipótesis general.

La gestión de los procesos dinámicos estará relacionada con el desempeño docente en la Institución Educativa “Jesús Alberto Miranda Calle” distrito de Moyobamba, 2018

Hipótesis específica.

H₁: La gestión de los procesos dinámicos en la Institución Educativa “Jesús Alberto Miranda Calle” distrito de Moyobamba, 2018; se encuentran relacionada en un nivel bueno

H₂: El desempeño docente en la Institución Educativa “Jesús Alberto Miranda Calle” distrito de Moyobamba, 2018; se encuentran en un nivel eficiente.

H₃: La relación entre la gestión de los procesos dinámicos y el desempeño docente en la Institución Educativa “Jesús Alberto Miranda Calle” distrito de Moyobamba, 2018 se encuentra en un nivel bueno.

Se destaca la importancia de esta investigación, por la cual argumentamos las siguientes excusas:

Justificación:

- Los datos obtenidos producto de la encuesta a los docentes de la I.E. “Jesús Alberto Miranda Calle” distrito de Moyobamba, lugar donde se desarrolla el proyecto, será un referente a tener en consideración para futuros reforzamientos en el desempeño laboral.
- Los resultados obtenidos al ejecutar el siguiente Proyecto de Investigación, proporcionarán a las autoridades, especialistas, tecnólogos en el campo educativo de nuevas herramientas de gestión; a fin de dinamizar los procesos que ahora se encuentran obsoletas.
- Para reformular nuevas políticas de trabajo en gestión educativa con los profesionales de educación, realizando talleres de capacitación en relaciones interpersonales, en innovaciones educativas, otras formas estratégicas de llegar a la comunidad en forma eficiente y eficaz.

El presente trabajo, posee un fundamento teórico muy interesante, en la cual para comprenderle mejor del tema investigado fue sistematizado en 3 Capítulos.

- El Primer Capítulo, trata sobre la indagación de una gran gama de información de la Revisión Bibliográfica problema de la investigación, así como de los antecedentes de la investigación, el planteamiento, la formulación y justificación del problema, los objetivos y la definición de términos básicos.
- El Segundo Capítulo versa sobre los Materiales y Métodos utilizados; a su vez se menciona el tipo, nivel de investigación y la presentación del diseño. Además se manifiesta sobre las técnicas de recolección y análisis de datos.
- El Tercer Capítulo trata sobre: Los resultados de la investigación y la discusión de los resultados, además de las conclusiones y las recomendaciones.

CAPÍTULO I

REVISIÓN BIBLIOGRÁFICA

1.1. Antecedentes de la investigación.

Las revisiones bibliográficas que hemos realizado, nos muestran que existen algunas investigaciones que se han realizado anteriormente respecto del trabajo que planeamos realizar. Así por ejemplo vamos a citar los siguientes trabajos:

A nivel internacional.

ALBORNOZ. (2015), En su trabajo de investigación titulado “ Gestión Pedagógica del Docente en la integración de la escuela y la comunidad” Escuela Básica Machiques, situada en el Municipio de Machiques de Perijá, manifiesta lo siguiente: La institución escolar en su conjunto está al servicio del educando, la comunidad educativa tiene sentido en la medida en que sus integrantes participen, como una familia, ya que esto contribuye al fortalecimiento de competencias y habilidades que les permitan asumir con mayor autonomía los desafíos planteados en la necesidad de potenciar aprendizajes más significativos en sus alumnos. Se asocia a las relaciones de la escuela con el entorno, considerando tanto a la familia, los vecinos y organizaciones de la comuna, barrio o localidad, así como a otras instituciones o redes de apoyo.

Al concluir esta investigación se analizó la incidencia que tiene la gestión de los docentes en la integración de la comunidad en la Escuela Básica Machiques, situada en la Parroquia Libertad, luego que se desarrollaron los objetivos pautados se concluyó que, las variables estudiadas, dentro de la gestión pedagógica del educador, ellos participaron en actividades extra escolares unidos entre sí por una buena comunicación, con la escuela y la comunidad. Así mismo con un conocimiento de las características psicológicas de los educandos. También fue positiva la relación del docente con la integración de la comunidad-docente-escuela, y de esta simbiosis surgieron beneficios para la institución como planta física y para los niños que allí se forman y se educan para la vida y por la vida. El último de los objetivos planteados arrojó también resultados positivos al fomentarse las llamadas asociaciones de escuelas comunitarias, esto conlleva al planteamiento de las necesidades más apremiantes con su respectiva soluciones, en este caso repercutió positivamente en el rendimiento académico del educando. Es preciso entonces que el asociar la comunidad con la escuela y los docentes en los programas

escolares se convierta en una verdadera vía para potenciar el vínculo con la vida, logrando que participen en el estudio de la comunidad de la escuela, por lo que se hace necesaria la preparación de los docentes para el uso de las potencialidades de la comunidad en las clases.

JOHNSON y EVANS. (1997) en su libro “Entre el conflicto y poder en la gestión” en el cual caracteriza los tipos de liderazgo de los directores de las Instituciones de Educativas del Nivel de Educación Secundaria, manifiesta que identificó que los directores que usan una gran cantidad de poder personal, un manejo cooperativo de conflictos y un estilo de comunicación de apoyo, presentan las condiciones apropiadas para lograr la transformación de las escuelas hacia la producción de una cultura colaborativa en su organización.

MURILLO, F. (1999) publica “La dirección escolar: Análisis e investigación” , en la cual plantea que el estilo de gestión está orientado a que el director cumpla la función de facilitador capaz de orientar el trabajo en equipo que permita construir y desarrollar un proyecto compartido y adaptado a las necesidades del alumno. Además manifiesta que si algunas investigaciones concluyen que no existe relación significativa entre el liderazgo del director y la satisfacción en el trabajo de los profesores, otros afirman que aquellos directores que favorecen sistemas de dirección participativos, incrementan los niveles de satisfacción de los profesores y mantienen con mayor facilidad una posición de liderazgo en el centro.

ESPINOSA, G. (2002), en el Boletín 25 titulado: “Gestión de la dirección en centros educativos polidocentes completos” plantea que el director realiza una buena gestión en la medida en que muestra ser una persona capaz de promover los procesos de intercambio y construcción de una visión compartida a través de la organización del personal, la promoción del trabajo en equipo, el manejo de conflictos internos entre los diferentes actores de la escuela y la coordinación con otras entidades y agentes del entorno.

A nivel nacional

LÓPEZ FLORES. (2008) en la investigación titulado: Relación entre la Gestión Institucional de los directores y el Clima Laboral de los docentes en las I. E. 3719 y 3711 del distrito de Puente Piedra – Lima. Llegó a las siguientes conclusiones:

- Entre la Gestión institucional de los Directores y el Clima Laboral de los docentes en las Instituciones Educativas 3719 y 3711 del distrito de Puente Piedra, si existe una

relación estadísticamente significativa, lo cual es confirmada a través de la prueba del Coeficiente de Correlación por Rangos de Spearman.

- Entre la Gestión Institucional de los Directores y las Relaciones Humanas en los docentes de las Instituciones Educativas 3719 y 3711 del distrito de Puente Piedra, existe una relación estadísticamente significativa, lo cual es confirmada a través de la prueba del Coeficiente de Correlación de Rangos de Spearman.
- Entre la Gestión Institucional de los Directores y el Trabajo en Equipo de los docentes de las Instituciones Educativas 3719 y 3711 del distrito de Puente Piedra, existe una relación estadísticamente significativa, lo cual es confirmada a través de la prueba del Coeficiente de Correlación de Rangos de Spearman.
- Hay evidencias estadísticas para afirmar que la opinión de los docentes de las Instituciones Educativas 3719 y 3711 del distrito de Puente Piedra no es positiva en relación a la Gestión institucional de los Directores de los colegios en referencia.

ESCUADERO SOTOMAYOR. (2007), en el trabajo de investigación titulado: La gestión administrativa y el nivel de competitividad educacional superior nacional con relación al entorno socio – económico: 2000 – 2006 llegó a las siguientes conclusiones:

- Una de las principales preocupaciones de las autoridades universitarias, es lograr mayor eficiencia y eficacia en el desarrollo de las actividades administrativas, educativas e investigación, que coadyuven al mejoramiento de la calidad de los servicios educativos, pues en el contexto del modelo neoliberal, constituye una “obligación” a asumirse integralmente entre todos los estamentos de la Universidad Nacional Agraria La Molina (UNALM).
- La UNALM es una organización técnica, académica y de investigación, especializada en ciencias agroeconómicas y de desarrollo sostenible; con infraestructura académica e investigación que coadyuvan al desarrollo de las labores académicas, investigación y proyección social.
- Las Oficinas Administrativas (Economía, Planificación, Personal y Servicios Generales) están estructuradas en relación directa con las necesidades y responsabilidades funcionales de la UNALM, y responden a requerimientos tanto de los órganos de dirección y los de línea.
- En la estructura orgánica formal de la UNALM, se constata la existencia de relación jerárquica de las unidades orgánicas administrativas, es decir las funciones de

autoridad, responsabilidad y coordinación, están delimitadas, dándose en algunos casos un relativo deslinde de responsabilidades y de líneas de coordinación, que no garantiza una correcta viabilidad en el proceso administrativo.

- En la asignación de los recursos ordinarios, el 90% se orientan a gastos corrientes, y escasamente para gastos de capital un 10 % en promedio (2000-2006), situación que responde a satisfacer el cumplimiento de la funcionalidad administrativas y educacional (remuneraciones, bienes y servicios); más no ampliación y mejora sustancial de la infraestructura educativa y de investigación.
- La Matriz EFI (promedio ponderado: 3,06) permite inferir que la UNALM, dispone y mantiene excelentes capacidades humanas (docentes y administrativos) asociado a una capacidad administrativa suficiente y eficiente, y de una necesaria infraestructura educativa y de investigación.
- Se resalta la existencia de capacidades administrativas y educativas dentro de una eficiencia de comportamiento estructural de recursos / factores y además de desempeño organizacional adecuado, que coadyuvan los esfuerzos interrelacionados de los diferentes estamentos de la UNALM.
- La Matriz EFE (suma ponderada: 2,99) permite deducir que la UNALM, dispone de manera relativa: recursos, procesos, productos y servicios, ligados a los quehaceres propios de esta casa de estudios superiores, que de cierta manera coadyuvan al aprovechamiento de las oportunidades presentadas en el entorno; lo cual provoca un grado de subutilización de las capacidades, consecuentemente menores niveles de ingresos propios.
- La matriz MPC, muestra que la UNALM, responde a una unidad educativa de formación superior con características competitivas (puntaje 3,30), por la naturaleza inherente a la formación profesional (“calidad” del egresado) en áreas ligadas a las ciencias agrarias, medio ambiente y economía.
- La capacidad de gestión administrativa, educativa e investigación en la UNALM, considera como elementos básicos en su responsabilidad funcional: Aprender a conocer (enfatisa los métodos que se deben utilizar para conocer y se asegura debe haber el placer de conocer, comprender y descubrir), Aprender a hacer (adquirir competencias personales e importa el grado de creatividad que aportamos), Aprender a ser (necesidad de comprenderse mejor a uno mismo) y Aprender a convivir (interdependencia y conocernos a nosotros mismos)

- La capacidad de innovación (creatividad y espíritu emprendedor) en el desempeño de labores administrativas, educativas e investigación, se asocia con la cultura institucional corporativa u organizacional de percepción de los estamentos de la UNALM.
- La existencia de una cultura organizacional institucional relacionada con la generación de una mayor y mejor capacidad de innovación en los niveles administrativos, educativos e investigación, es percibida por los docentes en un 65%, lo que facilita básicamente los procesos de identificación, responsabilidad, expectativas, experiencia y seguridad en el cumplimiento de las labores académicas e investigación, y su integración con el mercado.
- La existencia de un proceso de transferencia tecnológica, es percibida por los docentes en un 90% de la UNALM, posición expectante en la educación superior asociada la modernidad con resultados en la formación de actores sociales creativos e innovadores, altamente capacitados que se adaptan rápidamente al cambio a través de diseño y adaptación a modelos y estructuras, acordes a nuestra realidad (básicamente orientada al agro y al desarrollo sostenible)
- La relativa capacidad y voluntad directriz en pro de la gestión institucional en la UNALM, se asocia a las instancias correspondientes (Consejo y Asamblea Universitaria, Consejos de Facultad, Reuniones de Departamento, Asambleas, etc. Situación percibida en un 60% de parte de los docentes, centrando la atención en la existencia de características de un enfoque directriz vertical, que no rescata adecuadamente la importancia del flujo de trabajo institucional (tratamiento sistémico del problema)
- La estructura organizacional se asocia con los criterios de competitividad, confianza y efectividad, en el desarrollo de las actividades administrativas, académicas y de investigación en la UNALM, dada a la vigencia en el tiempo (105 años: Julio 2007) y de la especialización en las áreas relacionadas al agro y al desarrollo sostenible. Situación percibida en un 75 %, con atributos de confianza y prestigio institucional.

BITRÓN ARELLANO. (2006), en el trabajo de investigación titulada: Influencia de la Gestión Administrativa como soporte para elevar la calidad educativa de los centros educativos estatales de la urbanización los Ficus del distrito de Santa Anita. Lima, llegó a las siguientes conclusiones:

- La gestión de la calidad se fundamenta en el desarrollo continuo de planes integrales y no en la ejecución de simples acciones aisladas o puntuales.
- La calidad depende básicamente de los profesores, por ello resulta fundamental atender aspectos como: La participación, el compromiso, la implicación voluntaria, la colaboración, el trabajo en equipo, la formación y el perfeccionamiento de los docentes.
- Desde la esfera de los valores, un sistema educativo de calidad debe caracterizarse por su capacidad para facilitar los recursos personales, organizativos y materiales, ajustados a las necesidades de cada alumno para que todos puedan tener las oportunidades que promoverán lo más posible su progreso académico y personal.
- Promover cambio e innovación en la Institución Educativa y en las aulas lo que se conseguirá, entre otros medios, posibilitando la reflexión compartida sobre la propia práctica docente y el trabajo colaborativo del profesorado.
- Promover la participación activa del alumnado, tanto en el aprendizaje como en la vida de la institución, en un marco de valores donde todos se sientan respetados y valorados como personas.
- Se debe estimular y facilitar el desarrollo y el bienestar de los profesores y de los demás profesionales de la Comunidad Educativa.
- Los factores que determinan la calidad en los centros de enseñanza son los siguientes: los recursos materiales disponibles, los recursos humanos, la dirección y gestión administrativa y académica del centro, el desarrollo de los aspectos pedagógicos, como, la evaluación, objetivos y contenidos y el tratamiento diverso de la metodología didáctica.
- Entre los factores básicos de la calidad en la enseñanza pueden señalarse los siguientes, las actitudes, concepción de la enseñanza y la actuación del profesorado, la competencia del profesorado, el plan de estudios: contenidos teóricos y prácticos, las infraestructuras y los materiales, la organización de la enseñanza, planificación detallada y la evaluación de la calidad.
- Los encuestados en un 50% consideraron que algunas Disposiciones Ministeriales, son distorsionadas debido a que no se incluyen correctamente en las Normas Internas de los Centros Educativos Estatales de la Urb. Los Ficus del distrito de Santa Anita.
- Los encuestados en un 60% consideraron que existen carencias de recursos materiales

en los Centros Educativos Estatales de Los Ficus del distrito de Santa Anita, debido a los bajos ingresos familiares.

- Entre los factores que pueden incidir negativamente en la calidad pueden indicarse la absoluta falta de control, la indefinición del profesor y del perfil del alumno.
- Los encuestados en un 80% consideraron que existen incumplimientos de parte de los Directores de los Centros Educativos Estatales de la Urb. Los Ficus del distrito de Santa Anita porque desconocen algunas Disposiciones de la USE N°5
- Las características de los centros docentes eficaces pueden mencionarse las siguientes: la definición del perfil del docente, búsqueda y reconocimiento de unos propios, liderazgo profesional de la dirección, estabilidad laboral y estrategias para el desarrollo del personal, Currículo bien planeado y estructurado, profesionalidad de la docencia: organización eficiente del profesorado, expectativas elevadas sobre los alumnos y sus posibilidades, atención a los derechos y responsabilidades de los estudiantes, apoyo activo y sustancial de la administración educativa.

A nivel regional

VARGAS VÁSQUEZ. L.M. (2009), en su trabajo de investigación: “La gestión `por el enfoque estratégico participativo y ambiental para desarrollar la Calidad Educativa en las Instituciones Educativas en la Micro Región del Alto Mayo” concluye manifestando lo siguiente: utiliza como muestra dos grupos de 10 Instituciones Educativas de Educación Secundaria de la zona del Alto Mayo; y como instrumentos: El Programa de Capacitación modalidad mixta, Sílabos, Guía del participante, Manuales sobre Planeamiento Estratégico Participativo, Gestión Ambiental y Calidad Educativa; y el Test estándar de la Calidad Educativa.

Los resultados confirman la hipótesis de investigación puesto que se ha demostrado que la propuesta de gestión por Enfoque Estratégico Participativo y Ambiental desarrolló significativamente la Calidad Educativa en las Instituciones Educativas de la Micro-región del Alto Mayo, ya que al realizar las pruebas estadísticas se observó que el promedio del post test del grupo experimental superó en forma significativa al del post test del grupo de control, obteniendo un $T_c = 6,26$ más a la derecha que $T_{\text{tabular}} = 1,745$, siendo $\alpha = 0.05$

RAMÍREZ ROJAS. J. (2013), En el trabajo de investigación titulado: Gestión Ambiental de Proyectos Ecoeficientes para mejorar las Capacidades Micro-empresariales en los

estudiantes del Quinto Grado “A” de Educación Secundaria de la Institución Educativa “Marcelino Chávez Villaverde” en el distrito de Yuracyacu, Provincia de Rioja, llegó a las siguientes conclusiones:

- a. Identificó el grado de conocimientos sobre el “Desarrollo de capacidades Micro-empresariales” en un nivel excelente, logrando para ello una diferencia pareada de 25,79
- b. Determinó el grado de conocimientos sobre el desarrollo de la capacidad: “Toma de conciencia de los problemas ambientales” en un nivel excelente, logrando para ello una diferencia pareada de 11,00
- c. Identificó el grado de conocimientos sobre la “Ejecución de los Procesos Empresariales Ambientales” en un nivel excelente, logrando para ello una diferencia pareada de 5,833
- d. Determinó el grado de conocimientos sobre el desarrollo de la capacidad “Sistematización y Difusión de Experiencias” en un nivel excelente, logrando para ello una diferencia pareada de 8,958
- e. Determinó la eficacia de la Propuesta “Gestión Ambiental de Proyectos Ecoeficientes” en los estudiantes del Quinto Año “A” del Nivel de Educación Secundario de la Institución Educativa “Marcelino Chávez Villaverde” mediante la práctica en el ahorro de la energía eléctrica, el cuidado y conservación del agua y áreas verdes.
- f. El Programa Gestión Ambiental de Proyectos Ecoeficientes, contribuyó a la inclusión de medidas ecológicas, sociales y rentables en la Institución Educativa “Marcelino Chávez Villaverde” del distrito de Yuracyacu, como son:
 - La inclusión de medidas ecológicas, en coordinación con el Director, los docentes de las diversas áreas o asignaturas (Ciencia, Ambiente y Tecnología, Matemática, Comunicación, Educación para el Trabajo, arte, etc.) de la Institución Educativa.
 - Se determinó, incluir medidas ecológicas en el desarrollo de las Sesiones de Aprendizaje, con contenidos ecológicos (Problemática ambiental mundial, nacional, regional y local) como temas transversales.
 - Inclusión de medidas sociales, se construyó rótulos para ser colocados en lugares públicos del distrito (Plaza, parques. Áreas verdes y calles principales) con mensajes de protección al medioambiente.
 - Como inclusión de medidas rentables, se formaron 3 grupos de trabajo conformado por 8 estudiantes a fin poner en práctica el desarrollo de las capacidades Micro-

empresariales aprendidas en los talleres de capacitación. Cada grupo gestionaba un Proyecto Productivo rentable y que dichos fondos económicos eran destinados para suplir o invertir en una causa ambiental, tomando como base el enfoque de la Ecoeficiencia y estaba constituido por sus integrantes que formaban su directorio.

GARCÍA CUEVA. (2013), Tesis: El desempeño docente en la enseñanza para el aprendizaje y su relación con el rendimiento académico de los Estudiantes del Tercer Grado de Educación Primaria de la Institución Educativa N° 01000 del Centro Poblado “Barrio Nuevo”, Moyobamba en el año 2013. Facultad de Educación – Universidad Nacional de San Martín – Perú. Llegó a las siguientes conclusiones:

- ❖ El desempeño docente en la enseñanza para el aprendizaje en los estudiantes del Tercer Grado de Educación Primaria obtuvo un promedio de 68.21 puntos, que está en el nivel satisfactorio, esto quiere decir que el docente crea un clima propicio para el aprendizaje, conduce el proceso de enseñanza con dominio de los contenidos disciplinares y el uso de estrategias y recursos pertinentes, y evalúa permanentemente el aprendizaje.
- ❖ El rendimiento académico de los estudiantes del Tercer Grado de Educación Primaria obtuvieron un promedio de 15, que están en logro previsto, es decir en las áreas de Matemática obtuvieron un calificado de 13.93 (en proceso); en Comunicación, 14.07 (en logro previsto); en Arte, 15.86 (en logro previsto); en Educación Física, 16.21 (logro previsto); en Educación Religiosa, 16.36 (en logro previsto); en Ciencia y Ambiente, 14.21 (en logro previsto)
- ❖ La relación entre el desempeño docente en la enseñanza para el aprendizaje con el rendimiento académico de los estudiantes del Tercer Grado de Educación Primaria, se tiene que el valor obtenido del coeficiente de correlación de Pearson es siendo una correlación positiva considerable y que el 63,40% de los cambios producidos en el rendimiento académico es explicada por el desempeño docente en la enseñanza para el aprendizaje, es decir, que existe una relación significativa.

1.2. Bases teóricas

1.2.1. La Gestión

La Gestión es el conjunto de acciones de conducción de una Institución Educativa con el fin de lograr sus objetivos en un ambiente de realización personal y profesional.

PETER SENGE. (1994), plantea que la arquitectura de las organizaciones inteligentes está sustentada en un triángulo en cuya cúspide están las ideas rectoras que guían el propósito de la institución; en el segundo vértice se encuentra la innovación en infraestructura organizacional, y, en el tercero, las teorías, métodos y herramientas que permiten la acción. Sostiene que la organización no es una máquina sino un organismo viviente que puede tener un sentido colectivo de identidad y propósito, pero que sin estos tres elementos no es posible lograr una gestión de calidad.

Peter Drucker, define la gestión como una aplicación ordenada y sistemática del saber al saber. Si existe un tipo de organización en donde esta definición actualizada de gestión resulta especialmente pertinente, ése es el que corresponde a los centros educativos, debido a su implicación sustantiva con el saber, con el saber hacer y con el saber ser.

Los procesos de enseñanza y aprendizaje, que constituyen, en buena medida, la razón de ser de este tipo de organizaciones, no pueden aislarse del resto de los procesos que tienen lugar en su seno y que están afectados por un conjunto de relaciones mutuas entre ellos. Así, por ejemplo, la efectividad de la labor docente de un profesor no es independiente de la consideración que de él posean sus compañeros y la Dirección; la eficiencia del aprendizaje de los alumnos está condicionada por el clima escolar de que goce el centro educativo; ambas circunstancias están afectadas por el liderazgo de la Dirección y por la eficacia de la acción directiva y éstos, a su vez, son estimulados por los buenos resultados y por el reconocimiento y apoyo de la comunidad educativa. De ahí la necesidad de situar las acciones de mejoramiento de la calidad en una perspectiva de gestión suficientemente amplia.

1.2.2. Gestión Educativa

La Gestión Educativa es la capacidad para planificar, organizar, dirigir y evaluar los procesos y recursos de las instituciones educativas. Al respecto LUQUE. (1996:67) dice: “Es necesario contar con un conjunto de conocimientos, técnicas y habilidades que deben ofrecer quienes tienen la función de administrar; en correlación con el manejo o aprovechamiento de las posibilidades humanas, económicas y materiales para asegurar el desarrollo técnico pedagógico y administrativo de la educación” Es así que la gestión educativa está destinada a conducir la dinámica escolar – elementos y procesos- hacia el logro de los objetivos educacionales. ARANA. (2002:54), plantea que: “Actúa sobre las diversas actividades, administrativas y pedagógicas, que se relacionan entre sí formando

el complejo sistema que finalmente define la calidad de los resultados del servicio educativo” Por lo tanto, EDUCA (1997:25), menciona que: “articula las acciones de conducción de un centro educativo a ser llevadas a cabo con el fin de lograr los objetivos contemplados en el P.E.I” Significa esto que una correcta gestión educativa como expresa el Ministerio de Educación (2004:12). “implica realizar durante todo el proceso educativo, las acciones (actividades y operaciones) que se consideren necesarias para lograr los fines educativos y que tiene como referente mayor el logro de la realidad de la educación”

La Gestión Educativa es una función dirigida a generar y sostener en el centro educativo, tanto las estructuras administrativas y pedagógicas como los procesos internos de naturaleza democrática, equitativa y eficiente, que permitan a niños, niñas, adolescentes, jóvenes y adultos desarrollarse como personas plenas, responsables y eficaces; y como ciudadanos capaces de construir la democracia y el desarrollo nacional, armonizando su proyecto personal con un proyecto colectivo. La Unidad de Capacitación en Gestión (UCG, 1999), en sus guías de capacitación, aborda la Gestión Institucional, Administrativa y Pedagógica y da una serie de lineamientos para trabajar con ellas, pero no llega a definir las, según lo expresan algunos documentos del Ministerio de Educación, como la R.M. 168- 2002 ED.

1.2.3. Gestión Institucional

La Gestión Institucional es dinámica y flexible, gestiona lo que quiere lograr mediante un proceso que se conduce creando las condiciones necesarias. Por eso, como dice: Martinez, R. (1995 pág. 13) “Modernización y democratización, en gestión, no son sólo aspiraciones compartidas sino fuerzas que alientan comportamientos nuevos y que dan lugar a la emergencia de actores sociales que plantean nuevas demandas y transformaciones” Por lo tanto, la Gestión Institucional debe propiciar un Clima laboral (Relaciones Humanas) óptimo. Para ello es necesario que las relaciones entre todo el personal deben basarse en la comunicación y en el mutuo respeto por la personalidad; lejos de actitudes negativas frente a su propio trabajo y frente a sus responsabilidades.

TEJEDA, J. (2000 pág. 9), manifiesta que: “Toda organización tiene un clima que repercute en su práctica: el buen clima laboral coadyuva al logro de los objetivos de la gestión; el deficiente clima los entorpece”. Todas las acciones que se realicen a nivel de centro educativo deben ser conocidas por los miembros de la comunidad de ahí la necesidad de contar con mecanismos de comunicación. Esto contribuirá a tener un clima

favorable de relaciones, evitando sospechas, malentendidos y acusaciones innecesarias. El clima no óptimo se ve reflejado en las inadecuadas actitudes de las personas. Según Heruf y Cantril, (1998 pág. 25), mencionan que: “Las actitudes implican siempre estar ligados a determinados estímulos y a situaciones estímulos” Un mal gesto o una falsa postura ante un semejante, son suficientes para despertarles un recelo, una desconfianza, o le corta la comunicación. Es así que, las buenas o malas actitudes que adopten los maestros, son la respuesta de las buenas o malas actitudes de sus inmediatos superiores y viceversa.

La Gestión Institucional refiere a la estructura orgánica, los procesos y a la cultura organizacional. Se valora la existencia de estructuras orgánicas adecuadas, el proceso de planificación-evaluación, la pertinencia y la coherencia del funcionamiento, la congruencia de la operación de las estructuras y los procesos con los resultados. Es una línea de acción que tiene como objetivo promover el desarrollo de una institución escolar que evalúa su gestión y se compromete con el logro de resultados de calidad.

GALLEGOS A. (2004:22) se refiere al: “Conjunto de operaciones y actividades de conducción de las funciones administrativas que sirven de apoyo a la gestión pedagógica, necesarios para cumplir los planes estratégicos”

1.2.3.1. Conceptualización de Gestión Institucional

A la Gestión Institucional se le puede conceptualizar como el conjunto de operaciones y actividades de conducción de los aspectos administrativos que sirven de apoyo a la gestión pedagógica como lo sustenta el Ministerio de Educación (2004:225): “Comprende el conjunto de actividades de conducción destinadas a:

- ✓ Fijar normas de orientación de la gestión de cada una de las funciones técnico administrativo de los centros educativos.
- ✓ Promover estudios de los sistemas de gestión.
- ✓ Establecer los principios y criterios que reglamentan la gestión de las funciones técnico administrativo.
- ✓ Programar y ejecutar las actividades de gestión de los sistemas administrativos, según normas establecidas.
- ✓ Asegurar la participación de los agentes educativos en la gestión de las funciones administrativas.
- ✓ Efectuar la evaluación y control de las reglas de gestión de cada una de las funciones administrativas”

1.2.3.2. Función de la Gestión en las Instituciones Educativas

Partiendo del principio que la gestión eficaz aumenta el nivel de éxito en la Institución Educativa, el director líder; a de contemplar en forma integral, los planes respecto a los miembros de la institución. La estructura, las estrategias, la forma o modelo de gestión que se adopte depende del consenso entre los miembros enmarcados en las normas legales vigentes.

Teniendo en cuenta la opinión de Gómez (1996), el líder directivo al adoptar este principio, influye directamente en el cumplimiento de los siguientes objetivos institucionales trazados en el Proyecto Educativo Institucional (PEI)

- La eficaz gestión pedagógica.
- La generación de altas expectativas en la capacitación y rendimiento de los profesores.
- La equitativa y eficiente distribución de los recursos en el proceso Enseñanza – Aprendizaje.

1.2.4. Gestión Pedagógica.

Comprende el conjunto de actividades de conducción de la gestión de los programas de educación (organización, actividad curricular y evaluación de planes de estudio), así como a la Gestión del apoyo pedagógico (definición y aplicación de normas de gestión pedagógica, organización lectiva, evaluación, capacitación, orientación pedagógica, etc.)”

GALLEGOS A. (2004: 22) se refiere como el “Conjunto de acciones y procesos curriculares de planificación, desarrollo de los procesos de enseñanza, aprendizaje y evaluación curricular, organización académica y todo lo que corresponde a la función de educar. Esto incluye, el ámbito de la toma de decisiones requeridas para cumplir con los objetivos en relación al proceso de aprendizaje de los alumnos, según EDUCA (1998:45) establece:

- La programación, conducción y evaluación del proceso de enseñanza y de aprendizaje.
- La formulación, ejecución y evaluación de innovaciones pedagógicas.
- La asesoría y evaluación del desarrollo curricular.
- La producción de materiales educativos.

1.2.5. Gestión Administrativa.

Comprende a las operaciones y actividades de conducción de las funciones administrativas como plantea el MINEDU (2004:224) “se incorporan en esta dimensión, principalmente las actividades vinculadas a los aspectos de:

- ✓ Planificación
- ✓ Presupuesto
- ✓ Abastecimiento
- ✓ Racionalización
- ✓ Personal
- ✓ Estadística
- ✓ Contabilidad
- ✓ Jurídico- Legal
- ✓ Información y Comunicaciones
- ✓ Tesorería
- ✓ Control y Evaluación.

Al respecto GALLEGOS A. (2004: 22) lo plantea como “Conjunto de acciones de movilización de recursos, orientados a la consecución de los objetivos de la institución, planteados a determinado plazo.

1.2.6. La Gestión Estratégica

La Gestión Estratégica, se inicia con la planificación de la organización, para luego alinearse las líneas en áreas específicas de la empresa; en este caso de la Institución Educativa, mediante un proceso funcional; dividiendo responsabilidades de los líderes dentro de la Institución Educativa como empresa; la misma que requiere la generación de acción, planificación y control de acciones que permiten conducir el ejercicio de los servicios educativos para mantenerse competitivos a largo plazo. La Gestión Estratégica, está basada en el poder de la gente y establece que cada gerente o líder, es quien debe generar dentro de su propia gestión, las estrategias anticipativas y adaptativas requeridas para sobrevivir y ser competitivas a corto, mediano y largo plazo. (Betancourt, 1998)

La Gestión Estratégica, al igual que la Planificación Estratégica, coincide en la determinación de los mecanismos de acción suficientemente flexibles para poder afrontar cada situación futura que se pudiera presentar. Existen algunas diferencias en cuanto a su aplicación, fundamentalmente basadas en el hecho de que la Gestión Estratégica

involucra aspectos importantes de la Planificación Estratégica, distinguiéndose de la planificación por tener un ámbito mayor de alcance. Es importante señalar que la Gestión Estratégica es realmente una habilidad y una responsabilidad que debe poseer cada miembro de una organización en el cumplimiento de su función gerencial.

Las etapas del Proceso de Gestión Estratégico.

- Etapa I : Determinación de la Visión, la misión, los Valores y los Objetivos Estratégicos.
- Etapa II : Análisis Estratégico.
- Etapa III : La construcción, Implementación y Monitorización de la estrategia.
- Etapa IV : El Control Estratégico.

1.2.7. Los procesos

Un proceso es un conjunto de actividades de trabajo interrelacionadas, que se caracterizan por requerir ciertos insumos (inputs: productos o servicios obtenidos de otros proveedores) y actividades específicas que implican agregar valor, para obtener ciertos resultados (outputs) Se define al proceso como: "una unidad en sí que cumple un objetivo completo, un ciclo de actividades que se inicia y termina con un cliente o un usuario interno" (Carrasco, B., 2001, pg.11)

Un proceso comprende obviamente, una serie de actividades realizadas en diferentes áreas de la organización, que deberán agregar valor, proporcionando así un servicio a su cliente. Este cliente podrá ser un cliente interno o un cliente externo. Así la gestión por procesos es una forma de organización, en la cual debe prevalecer la visión del cliente por sobre las actividades de la organización.

Se definen los procesos y se gestionan de modo estructurado, y sobre la mejora de cada uno de ellos se basa la mejora de toda la organización. Considerar los procesos aporta una visión integral que permite entender la globalidad de una actividad. Así tendremos una idea de que se está construyendo un edificio con una visión mucho mayor que el solo hecho de considerar la actividad de pegar ladrillos. El enfoque hacia el proceso ofrece una visión horizontal de la organización y da respuesta a un ciclo completo, desde que se realiza el primer contacto con el cliente, hasta el momento en que éste recibe satisfactoriamente el producto o servicio, e incluso la atención posterior.

Los procesos que se orientan directamente a satisfacer al cliente son los Procesos del Negocio, por ejemplo, un proceso de venta que incluye tomar el pedido, enviarlo a producción, fabricar el producto, despacharlo y cobrar. Además, se consideran los Procesos de Apoyo que son aquellos que dan servicios a los procesos del negocio, por ejemplo, el pago de sueldos a los empleados o reparación de una maquinaria. No obstante, en estos también se debe tener en cuenta la satisfacción del cliente final. Hay ciclos de procesos tan amplios (como la construcción de un edificio) que se consideran macro procesos e incluyen servicios internos y externos.

1.2.8. Gestión por Procesos

Durante muchos años, el diseño estructural de las empresas, no había evolucionado con relación a los requerimientos del enfoque organizacional. Se define ahora un nuevo concepto de estructura organizativa que considera que toda organización se puede concebir como una red de procesos interrelacionados o interconectados, a la cual se puede aplicar un modelo de gestión denominado Gestión basada en los Procesos (GbP). Bajo este enfoque, la estructura organizativa vertical clásica, eficiente a nivel de funciones, se orienta hacia estructuras de tipo horizontal, tal cual lo define Ostroff (2000) quien sostiene que no hay contraposición entre modelos, y que cada empresa, en este caso de las Instituciones Educativas que debe buscar su equilibrio en función de sus propias necesidades y posibilidades.

Así el modelo de Gestión basada en los Procesos, se orienta a desarrollar la misión de la organización, mediante la satisfacción de las expectativas de sus stakeholders - clientes, proveedores, accionistas, empleados, sociedad y a qué hace la empresa para satisfacerlos, en lugar de centrarse en aspectos estructurales como cuál es su cadena de mandos y la función de cada departamento. Pero este cambio de enfoque no es consecuencia de una mera idea, sino que refleja los resultados de la experiencia de las organizaciones que se han orientado en esta dirección. Empresas líderes aplicaron el cambio organizativo, individualizando sus procesos, eligiendo los procesos relevantes, analizándolos y mejorándolos y finalmente utilizando este enfoque para transformar sus organizaciones. Luego de los buenos resultados logrados, aplicaron la experiencia obtenida para optimizar el resto de sus procesos en toda la organización.

El nuevo tipo de organización enfocada a los procesos, contiene no obstante, a la anterior forma de organización estructural, sumándole el concepto del agregado de valor para un destinatario (cliente interno o externo) y exige atender, no sólo a los factores

internos del sistema (técnicos, etc.), sino también los requerimientos de dicha producción de valor. Esta finalidad es la misma que se considera en el método del Análisis del Valor como finalidad de satisfacción de necesidades del cliente. Mientras que el anterior esquema se orientaba a agrupar tareas según necesidades de tipo técnico prescindiendo de la contribución de tales tareas a la creación de valor, el nuevo enfoque orienta todas esas actividades a la satisfacción del cliente. Así se llega a la Reingeniería de Procesos (Business Process Reengineering) que se apoya en el cambio que va desde una consideración estática, orientada a las estructuras, hacia una nueva orientada a la dinámica y a los flujos que crean valor.

El tema de los procesos se consideraba sobre todo en el contexto de la organización industrial como Organización de procesos u Organización de flujos de operaciones (Operations Management), concentrándose en la división y articulación de tareas, el cálculo y optimización de tiempos de operación etc., complementos de la Organización estructural (definición de puestos, áreas o departamentos por ejemplo), aunque el tema de la organización de flujos operativos suponía la organización en departamentos con aplicación de este criterio, dentro de las estructuras organizativas.

En este nuevo contexto de gestión de sistemas generadores de valor, la concepción de la organización por procesos no se apoya en una estructura previa, sino que presupone que la misma deberá surgir de las exigencias de los procesos. Se conceptualiza entonces a la estructura como infraestructura que contiene o sostiene a los procesos.

Por ello es necesario distinguir esta nueva manera de plantear el tema organizacional, frente a las formas tradicionales, ya que en general, la estructura sigue siendo vista casi siempre como superior al proceso, y la estabilidad valorada como superior al flujo dinámico.

1.2.9. Gestión de los Procesos Dinámicos

La sociedad viene cambiando y moldeándose a nuevos modelos mentales, en los cuales la globalización, las redes sociales y las prácticas tecnológicas influyen el comportamiento de la sociedad, y, así, volviéndose más individualizada, consciente y formadora de opinión. Entender la dinámica del cambio es fundamental, pues hoy en día, además del deseo de que se obtengan excelentes productos y servicios el comportamiento de los Padres de Familia, viene siendo modificado e influenciado a lo largo del tiempo por cuenta de los cambios en los hábitos de consumo, en la interacción entre los varios grupos de conversaciones en las redes sociales y en las formas de relación existentes entre la Institución Educativa y los Padres de Familia como consumidores. La llegada de

internet viene posibilitando democratizar el uso de las informaciones e interactuar diferentes tipos de consumidores con demandas comunes, permitiendo la selección de productos, servicios y, muchas veces, creando nuevas demandas, dictando el ritmo y el tipo de cambio. Teniendo al sistema de gestión, como la principal función de alcanzar y estabilizar los resultados provenientes de la estrategia de las organizaciones, posibilitando su supervivencia, es fundamental que el liderazgo acompañe esa dinámica de cambio del comportamiento del mercado para permitir una mejor adaptación y flexibilidad, consiguiendo atender a las demandas y a optimizar sus resultados. (LARA, F. 2017)

El papel del liderazgo empieza en el entendimiento de los cambios de comportamiento de su público objetivo y de los factores que llevan a esa dinámica, buscando formar parte de esa interactividad y poder más rápidamente traducir las necesidades individuales de ese mercado cada vez más consciente. Pero ese entendimiento del proceso de cambio del mercado y la necesidad de adecuación necesita formar parte integrante de la estrategia de la empresa, transformadas en directrices para ser desplegada y trabajadas por toda la organización en su administración de la rutina. (LARA, F. 2017)

Una vez que el liderazgo forme parte de ese proceso de cambio es fundamental que el sistema de gestión de la organización esté estructurado de forma que permita absorber y trabajar las rápidas demandas de los Padres de Familia. Las metas deben ser definidas y desplegadas, orientadas a partir de la directriz del liderazgo, volcadas al mercado en constante evolución. Así, su estructura necesita ser simple lo suficiente para garantizar más flexibilidad y rapidez en la conducción de los ciclos de administración para mejorar el (PDCA) y para mantener el (SDCA) dentro de la administración de la rutina.

El ciclo de administración para mejorar, cuya esencia es la planificación y el alcance de las metas, necesita responder rápidamente a esa demanda de un mercado cada vez más veloz, exigente y personalizado. Las estructuras actuales de la empresa que trabajan en la elaboración de planes de acción y que hacen el acompañamiento de la ejecución de las acciones y el alcance de los resultados necesitan tener la misma flexibilidad para conducir ese proceso de mejora. Actualmente, no caben más estructuras rígidas que no interactúen con la función operacional en la búsqueda del entendimiento y la definición de la mejor forma de personalización para atender al mercado cada vez más individualizado y en la mejora de la ineficiencia de los procesos. La elaboración de excelentes planes de acción es el gran diferencial dentro de la administración de la rutina.

Ese diferencial puede ser alcanzado buscando entender las reales necesidades del consumidor y traducir en productos/servicios cada vez más conectados con su comportamiento y su cambio, además de mejorar continuamente los procesos productivos, buscando reducir ineficiencias. Por lo tanto, el liderazgo tiene papel fundamental en ese proceso de cambio y adaptabilidad dentro del modelo dinámico de este escenario actual, garantizando un modelo de sistema de gestión también flexible y adaptado a las necesidades cada vez más individualizadas de ese consumidor exigente y más personalizado. (LARA, F. 2017)

1.2.9.1. ¿Qué es la Gestión de los Procesos Dinámicos?

Es el instrumento estratégico funcional, en la cual pone en manifiesto la interrelación de los Procesos Estratégicos, Tecnológicos, Operativos y de Apoyo para la obtención de salidas viables innovadores; a fin de contrarrestar los espacios burocráticos para la satisfacción de los servicios que brinda una Institución Educativa emprendedora.

Los componentes activos y dinámicos que posee son:

- **Los Procesos Estratégicos**
 - Proyecto Educativo Institucional.
 - Plan Operativo Anual.
 - Reglamento Interno.
 - Proyecto Curricular Institucional.
 - Informe Anual de Gestión.
 - Proyecto de Innovación.
- **Los Procesos Tecnológicos**
 - Herramientas informáticas.
 - Tecnología de punta.
 - Sistemas informáticos actualizados.
 - Plataformas virtuales.
 - Aulas virtuales e innovadoras.
 - Software creativo.
 - Aulas virtuales.
- **Los Procesos Operativos**
 - Plena satisfacción de los clientes.

- Eficiencia del personal docente y administrativo.
- Eficacia de las estrategias y metodologías adecuadas y oportunas.
- Utilización de tecnologías y dinámicas en el proceso de enseñanza – aprendizaje

- **Los Procesos de Apoyo**

- Asistencia tutoriales.
- Asesoramientos en procedimientos administrativos y de gestión.

1.2.9.2. Beneficios de la Gestión de los Procesos Dinámicos.

Al establecer un riguroso diseño de cada proceso, el rendimiento aumenta porque no se malgastan recursos ni tiempo en esfuerzos inútiles. La Gestión de los Procesos Dinámicos aporta beneficios mediante la horizontalidad de sus componentes; más no son verticales y tajantes, a fin de alcanzar un objetivo común orientado a la sociedad, brindando un marco para el rediseño del trabajo (reingeniería) Así el éxito de una Institución Educativa en definitiva, dependerá de la correcta ejecución de sus procesos bien diseñados.

Los sistemas de gestión tradicionales, generalmente no priorizan a los procesos y fueron diseñados y aplicados para estructuras organizadas por funciones, pero a medida que este esquema orientado a la gestión de procesos empieza a arraigarse, todos los sistemas de la organización se reenfozan para dar soporte a los procesos. Los empleados trabajan en equipos, no en departamentos, su remuneración está vinculada a los resultados, no a las actividades que realizan ni a su antigüedad en la empresa, los gerentes en lugar de supervisar, brindan asistencia a sus subordinados, los sistemas informáticos se integran para dar apoyo a los procesos en todas sus etapas, no a departamentos específicos y la cultura de la organización alienta tanto la responsabilidad individual como la colectiva. Además de contribuir a un mejor rendimiento, la Gestión Dinámica por Procesos aporta un marco para integrar iniciativas de mejoras, con una orientación mucho más estratégica. (Gallegos Alvares. 2004)

1.2.10. Teorías relacionadas con la Gestión de los Procesos Dinámicos

1.2.10.1. Teoría de la Gestión Educativa

... “La gestión educativa como la articulación de todas aquellas acciones que hacen posible que se logre la finalidad de la Institución Educativa, en función de educar. La incorporación de la gestión al campo educativo ha sido determinante, ya que afianza la

organización (despojándola de enfoques superficiales) en instituciones complejas donde no se puede extrapolar la lógica y el sentido de una empresa ni se puede gestionar como tal. Esto no obvia desconocer la presencia y uso de las doctrinas de la calidad total, excelencia, reingeniería, etc., cuyos mecanismos están orientados a optimizar la gestión, que ocurre cuando el poder de decisión sobre lo que es realmente relevante en el campo pedagógico y administrativo se instala en las entidades educativas, como eje esencial. Sin embargo, comprender la vida de las instituciones educativas supone un propósito diferente y bastante más complejo e incierto, que pretender especificar los factores organizativos que determinen el funcionamiento eficaz. (Gallegos Alvares. 2004)

... La Gestión Educativa busca dinamizar las instituciones enmarcándolas dentro de un proceso de planificación estratégica, para tener una visión relacionada con el entorno y las propias capacidades del ámbito institucional; en sí, busca superar la rigidez y rutina administrativa, donde muchas veces los directivos actúan sin dinamismo y emoción. Este desajuste entre el voluntarismo de las personas y el inmovilismo de la institución no solamente perjudica el desarrollo de los programas de innovación, sino que derrumba al protagonista del cambio, que acabará integrado a la pasividad, al escepticismo y probablemente a la frustración. Se estima que la normatividad, la propia planificación y los modelos prescriptivos no aseguran por si solos una gestión eficaz, y menos aún, un mejoramiento de los aprendizajes de los alumnos. La gestión como una acción combinada de tres áreas: operativa, estratégica y de apoyo. Esto no quita, que la gestión exprese diferentes enfoques, ya que algunos entienden la gestión educativa referida al manejo de conocimientos, otros al manejo de recursos humanos, también recursos financieros, etc. puesto que ahora la gestión es una función genérica de todas las organizaciones sea cual fuere su misión específica”... (Gallegos Alvares. 2004)

1.2.10.2. Teoría de la Competitividad y Productividad.

...“Las competencias pueden consistir en motivos, rasgos de carácter, conceptos de uno mismo, actitudes o valores, contenido de conocimiento, o capacidades cognoscitivas o de conducta: cualquier característica individual que se pueda medir de un modo fiable, y que se pueda demostrar que diferencia de una manera significativa entre los trabajadores que mantienen un desempeño excelente de los adecuados o entre los trabajadores eficaces e ineficaces. Una característica subyacente en una persona, que está causalmente relacionada con una actuación exitosa en un puesto de trabajo.

Son el conjunto de conocimientos y cualidades profesionales necesarios para que un empleado desempeñe con éxito un conjunto de funciones o tareas y por extensión el

conjunto de conocimientos y cualidades necesarias para desarrollar con éxito el negocio de una empresa. Entenderemos por gestión por competencias el gerenciamiento que:

- Detectará las competencias que requiere un puesto de trabajo para que quien lo desarrolle, mantenga un rendimiento elevado o superior a la media.
- Determinará a la persona que cumpla con estas competencias.
- Favorecerá el desarrollo de competencias tendientes a mejorar aún más el desempeño superior (sobre la media) en el puesto de trabajo.
- Permitirá que el recurso humano de la organización se transforme en una aptitud central y de cuyo desarrollo se obtendrá una ventaja competitiva para la empresa.

La unidad de competencia es una agrupación de funciones productivas identificadas en el análisis funcional al nivel mínimo, en el que dicha función y puede ser realizada por una persona. Es en este nivel mínimo se le conoce como “elementos de competencia” o “realizaciones profesionales”... (UAP-a)

La mejora de la productividad radica en la innovación de:

- Tecnología
- Organización
- Recursos Humanos
- Relaciones Laborales, Otros.

“La innovación en los diferentes ámbitos de la empresa es el sustento de la productividad. Estudios empíricos apuntan a que las trayectorias más efectivas de innovación, en cuanto a impacto en la mejora de productividad, son aquellas donde, en forma simultánea, se introducen innovaciones en los sistemas de tecnología, organización y gestión de recursos humanos” ... (UAP-a)

“Muchas empresas en Estados Unidos, Europa y recientemente en América han incorporado la gestión de recursos humanos basada en competencia laboral como una herramienta para mejorar la productividad y mantener un clima positivo en las relaciones con sus colaboradores. La justificación de estos esfuerzos se encuentra en el intento de mejorar los niveles de productividad y competitividad mediante la movilización del conocimiento y de la capacidad de aprender de la organización.

Se hace evidente así, la tendencia de revalorización del aporte humano a la competitividad organizacional. Algunos expertos consideran que al enfrentar el enfoque de competencias basado en el mejor desempeño (conductista) frente al enfoque basado en

las normas de competencia (funcionalista) se están discutiendo dos conceptos diferentes: el primero centra la competencia en la persona en sus cualidades y el segundo en los requerimientos de la ocupación.

Otros, por el contrario, construyen el concepto de competencia a partir de dos grandes grupos: las competencias personales, asociadas con las actitudes y la conducta y, por otro lado, las competencias técnicas asociadas con los conocimientos, habilidades y destrezas puestos en juego en el desempeño laboral"...“La empresa es productiva si entiende que hay que tener eficacia (logro de metas) y ser eficiente (que la eficacia vaya de la mano del bajo costo) al mismo tiempo”... (UAP-b)

Según Peter F. Drucker (1994): “El nuevo reto que tiene ante sí la sociedad post capitalista es la productividad de los trabajadores de conocimiento y de servicios. Mejorar la productividad de los trabajadores de conocimiento exigirá cambios radicales en la estructura de las organizaciones de esta sociedad y en la estructura de la sociedad misma. ...Sólo cuando se escoja y se establezca el tipo apropiado de equipo, se logrará éxito en la productividad de los trabajadores de conocimiento y los trabajadores de servicios. El equipo apropiado no garantiza productividad por sí solo: pero el equipo inapropiado la destruye. (Drucker (1994)

A Frederick Taylor suelen criticarlo porque no les preguntaba a los trabajadores cómo hacer su oficio, sino que él mismo se lo decía. Lo mismo procedía el australiano Elton Mayo (1880-1949), psicólogo de Harvard, quien en los años 20 y 30 quiso reemplazar la “administración científica” de Taylor por las “relaciones humanas”. Lenin y Stalin no consultaban tampoco con las “masas”; les decían lo que tenía que hacer. Freud jamás les preguntó a sus pacientes qué pensaban que podía ser su dolencia. Y sólo hacia fines de la Segunda Guerra Mundial se le ocurrió al alto mando consultar con los usuarios –es decir, con los soldados en el terreno- antes de introducir un arma nueva.

El siglo XIX creía que los expertos son los que tienen las respuestas... En hacer y mover cosas, la asociación con un trabajador responsable es la mejor manera, pero el método de Taylor, de decirle lo que debía hacer, también daba resultados, y bastante buenos, al fin y al cabo. En cambio, en trabajos de conocimiento y de servicios, la asociación con un trabajador responsable es la única manera de mejorar la productividad...

Para lograr la mejora de productividad que necesita la sociedad post capitalista, la organización tiene que convertirse en una organización de aprendizaje y enseñanza... Hoy se necesita un rápido aumento en la productividad de los trabajadores de servicios para evitar un nuevo conflicto de clases entre los dos nuevos grupos dominantes de la sociedad post capitalista: los trabajadores de conocimiento y los trabajadores de servicios. Hacer productivo el trabajo en servicios es, pues, la primera prioridad social de la sociedad post capitalista –además de ser una prioridad económica”... (Drucker. 1994)

1.2.10.3. Teoría de la Calidad Total

Para Francisco Farro Custodio la Calidad Total es: ...“Un cambio de paradigma, una nueva forma de concebir y de gestionar una organización escolar. La Calidad Total comienza comprendiendo las necesidades y expectativas del cliente para luego satisfacerlas y superarlas.

La Calidad Total es una estrategia que busca garantizar, a largo plazo, la supervivencia, el crecimiento y la rentabilidad de una organización optimizando su competitividad, mediante el aseguramiento permanente de la satisfacción de los clientes y la eliminación de todo tipo de desperdicios. Esto se logra con la participación activa de todo el personal, bajo nuevos estilos de liderazgo. Para adoptar con éxito esta estrategia es necesario que el Centro Educativo ponga en práctica un proceso de mejoramiento permanente aplicando una Gestión de Calidad, así como los resultados de experiencias exitosas de los centros educativos líderes. (Gallegos Alvares. 2004)

La Calidad Total aplicada a la educación, constituye un nuevo sistema de gestión empresarial, en la medida que sus conceptos modifican radicalmente los elementos característicos del sistema educativo tradicionalmente utilizados. Entre ellos se cuentan:

- Los valores y las prioridades que orientan la gestión de los centros y programas educativos.
- Los planteamientos lógicos que prevalecen en el planeamiento y gestión de la actividad educativa.
- Las características de los principales procesos de gestión y decisión.
- Las técnicas y metodologías aplicadas.
- El clima organizacional entendido como el conjunto de las percepciones que las personas tienen sobre relaciones, política de personal, ambiente, etc.”... (Farro. C.1998)

1.2.11. Enfoques de la Gestión.

Los enfoques más difundidos y aplicados por los Directivos en las Instituciones, son: El Burocrático, Sistémico y Gerencial.

1.2.11.1. Enfoque Burocrático.

... “Llamado también tradicional, enfatiza la dimensión institucional del sistema educativo y sus instituciones, guiándose primordialmente por las expectativas, normas y reglamentos burocráticos. Se caracteriza por el excesivo centralismo, la autoridad basada en la jerarquía y el autoritarismo, los mecanismos de acceso sustentados en el empirismo y politiquería, prevalencia de la casuística, la descoordinación y heterogeneidad funcional, el evidente papeleo, que se complementan con el desgano, la deshonestidad, lentitud, favoritismo del personal, resultando “camisas de fuerza” a las necesidades y características particulares de cada organización”... (Gallegos Álvarez. 2004)

1.2.11.2. Enfoque Sistémico

... “Esta forma teórica permite identificar la educación y la gestión como sistemas que se integran con una serie de elementos o factores para interactuar armónica y coordinadamente en el logro de propósitos definidos, teniendo en el clima organizacional un mecanismo de crecimiento. Proporciona un punto de vista diferente sobre la realidad de la entidad, facilitando el entendimiento global de las fuerzas que la afectan directamente, a fin de establecer el diseño más coherente posible y que la decisión sea debidamente implementada. Este modo de pensar abre radicalmente la visión de las conexiones causa-efecto, permite ir más allá de las consecuencias inmediatas de las acciones y los sitúa en una perspectiva mucho más amplia. Se le considera un proceso abierto, que supera los marcos tradicionales y ortodoxos que priman en el enfoque burocrático, pero aún es incipiente su aplicación; se espera en la medida de su desarrollo, se dinamicen la teoría y praxis bajo otras perspectivas, para producir un cambio radical en términos cuantitativos y cualitativos, lo cual sin duda es un avance para alcanzar las metas previstas con eficacia, superando el determinismo y el voluntarismo, que rige en las instituciones”... (Gallegos Álvarez. 2004)

1.2.11.3. Enfoque Gerencial.

... “Se caracteriza porque amplia, actualiza e innova los aspectos técnico-prácticos inherentes a las funciones de planificación, organización, dirección y control, que constituyen las funciones básicas para conducir una organización educativa y obtener

óptimos resultados. Administrar el cambio es la parte fundamental de este enfoque, cuya característica principal es la definición de su estrategia; por eso la capacidad para tomar decisiones acertadas, dentro de los ámbitos de acción definidos, se realiza mediante la utilización racional de los recursos institucionales. Prevalece en su orientación, la administración de una institución con carácter práctico donde se combina lo ágil, flexible, oportuno, decisivo, es decir conlleva la reevaluación de las tareas del director, de las necesidades de la organización, surgiendo la figura del “gerente educativo”, que significa:

- Tener una visión de futuro.
- Definición de la misión y función institucional.
- Identificar las situaciones del entorno.
- Defensa de la integridad educativa.
- Efectuar la planeación estratégica.
- Tomar decisiones de riesgo.
- Orientarse hacia objetivos y metas que sean posibles de lograr.
- Asumir responsabilidades a plenitud.
- Impulso a la promoción y protección de valores.
- Ser innovador.
- Certeza intuitiva.
- Autoconfianza agresiva.
- Ejercer una supervisión adecuada.
- Estar actualizado.
- Roles de liderazgo.
- Mediador de los conflictos internos”... (Gallegos Álvarez. 2004)
- Asesoramientos en procedimientos administrativos y de gestión.

1.2. 12. Desempeño Docente

El Desempeño docente es el eje que moviliza el proceso de formación dentro del sistema educativo formal. Uno de los referentes evaluatorios, son los estudiantes o usuarios del servicio de prestación que el docente brinda, luego los Padres de Familia y posteriormente la sociedad.

El tratamiento del desempeño docente implica considerar cómo éste es descrito en el Sistema Educativo Nacional, teniendo en cuenta las disposiciones específicas del marco normativo y los planteamientos del Proyecto Educativo Nacional.

Según la Constitución Política, el Estado garantiza la existencia y ejercicio de la profesión docente, a la que considera carrera pública y procura, junto con la sociedad, su evaluación, capacitación, profesionalización y promoción permanentes.

La docencia es definida en documentos fundamentales de política educativa como la Ley N° 28044, Ley General de Educación, y la Ley N° 29944, Ley de Reforma Magisterial, como una profesión de carácter ético, asociada a fines sociales, con autonomía para desarrollar su trabajo en el marco del sistema y de la institución educativa y con responsabilidad sobre el proceso y el logro educativo de sus estudiantes en cuanto individuos y en cuanto grupo. Así se especifica la misión del profesor:

- Contribuir eficazmente en la formación de los estudiantes en todas las dimensiones del desarrollo humano.
- Planificar, desarrollar y evaluar actividades que aseguren el logro del aprendizaje de los estudiantes.
- Trabajar en el marco del respeto de las normas institucionales de convivencia en la comunidad educativa.
- Participar en la institución educativa y en otras instancias con el fin de contribuir al desarrollo del Proyecto Educativo Institucional y de los proyectos educativos Local, Regional y Nacional.
- Colaborar con la familia, la comunidad y el Estado en la formación integral del educando.
- Prestar un servicio público esencial dirigido a concretar el derecho de los estudiantes y de la comunidad a una enseñanza de calidad, equidad y pertinencia.

Por su parte, el Proyecto Educativo Nacional (aprobado por RS N° 001-2007-ED), plantea “transformar las prácticas pedagógicas en la educación básica” y señala algunos criterios de buenas prácticas. También propone asegurar el desarrollo profesional docente, revalorando su papel en el marco de una carrera pública centrada en el desempeño responsable y efectivo, así como una formación continua e integral: “maestros bien preparados que ejercen profesionalmente la docencia”)

Las prácticas pedagógicas que influyen en el aprendizaje de los estudiantes se consideran un factor clave de la labor profesional del maestro y revaloran la función social que cumple la enseñanza. Sin embargo, las mencionadas prácticas no han ocupado un lugar central en los procesos formativos ni en la evaluación docente.

En este contexto, por iniciativa conjunta del Consejo Nacional de Educación y Foro Educativo, en agosto del 2009 se creó la Mesa Interinstitucional de Buen Desempeño Docente, que logró reunir a instituciones del Estado como la Defensoría del Pueblo, el Sistema Nacional de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad Educativa (SINEACE) y el propio Consejo, con organizaciones de maestros como el Sindicato Unitario de Trabajadores en la Educación del Perú (SUTEP) y el Colegio de Profesores del Perú, organismos intermedios e instituciones académicas y agencias de cooperación técnica como: CARE Perú, CONEACES, CONEAU, Derrama Magisterial, Dirección Regional de Lima Provincias, Dirección Regional de Lima Metropolitana, EDUCA, Fe y Alegría, Gobierno Regional del Callao-CAFED, Instituto de Estudios Peruanos, IPEBA, Instituto Pedagógico Nacional de Monterrico, Instituto de Pedagogía Popular, ISPP CREA, PROMEB, Pontificia Universidad Católica de Perú, Tarea, UNICEF, Universidad Antonio Ruiz de Montoya, Universidad Nacional de Educación, Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Universidad Peruana Cayetano Heredia, USAID y USAID/PERU/SUMA. (MINEDU. 2012)

La Mesa se propuso contribuir a la construcción de un consenso nacional sobre el significado de los aspectos fundamentales del buen desempeño docente, y con ese fin abrió espacios para un debate público informado con la participación protagónica del maestro y de otros actores sociales e institucionales. Se esperaba, con base en este consenso, aportar a la construcción concertada de una política docente sostenible, que sea realmente útil para el desarrollo de las capacidades profesionales de los maestros, así como para la gobernabilidad de esta política magisterial en el plano nacional y regional. (MINEDU. 2012)

Sucesivos desarrollos de los criterios de buen desempeño fueron consultados con más de 1700 docentes que participaron en el I y II Congresos Pedagógicos Nacionales, convocados por el Consejo Nacional de Educación e instituciones aliadas en el 2010 y 2011. En ambos Congresos se recogieron aportes de los docentes a través de talleres liderados por integrantes de la Mesa Interinstitucional. (MINEDU. 2012)

También fueron consultados un total de 1 400 docentes, directores, padres y madres de familia, estudiantes y miembros de la comunidad, por medio de diálogos organizados en 21 regiones del país. Las instituciones de la Mesa, gobiernos regionales, municipalidades y la sociedad civil hicieron posibles estos diálogos. Fue muy valiosa la participación de organizaciones como el CEOP-Ilo, la Academia Regional del Idioma Quechua de Cajamarca e instituciones educativas que replicaron los pilotos realizados en Lima Metropolitana, Callao, Madre de Dios y Ucayali.

En diciembre del 2011, el Consejo Nacional de Educación entregó la propuesta de Marco Orientador del Buen Desempeño Docente al Ministerio de Educación. Este acto cierra una primera etapa en el proceso de elaboración de este importante documento. En marzo del 2012, el Ministerio de Educación constituyó el Grupo Impulsor del Marco de Buen Desempeño Docente, integrado por representantes del Consejo Nacional de Educación, Foro Educativo, el Sistema Nacional de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad Educativa, el Sindicato Unitario de Trabajadores de la Educación del Perú, la Asamblea Nacional de Gobiernos Regionales y el propio Ministerio. El Grupo Impulsor convocó a un Panel de Expertos para revisar la propuesta entregada por el Consejo Nacional de Educación. El Panel propuso un reordenamiento de la estructura del Marco de Buen Desempeño sin apartarse significativamente de la versión original. La propuesta del Panel fue revisada en un taller por 15 especialistas del país y el Grupo Impulsor. (MINEDU. 2012)

El Ministerio de Educación desarrolló, como parte de este proceso, jornadas de reflexión sobre el presente Marco de Buen Desempeño Docente con las instancias de gestión descentralizada de la Educación, instituciones de formación docente y facultades de Educación del país, con el objetivo de dar a conocer el documento y enriquecerlo en materia de claridad y pertinencia. Durante los meses de julio, agosto y septiembre del 2012 se desarrollaron las Jornadas de Reflexión Docente en las propias sedes de los Institutos de Educación Superior Pedagógicos. Fueron convocadas 61 Institutos Pedagógicos Públicos. Adicionalmente, se llevó a cabo una jornada en el Instituto Nacional Pedagógico “Monterrico”. Fueron 1287 docentes formadores los que participaron de estas jornadas. (MINEDU. 2012)

En los meses de noviembre y diciembre del 2012 se continuó con las Jornadas de Reflexión Docente con formadores de maestros y maestras, y en esta ocasión se convocó

a las facultades de Educación de las universidades públicas y privadas del país. Se realizaron tres encuentros macro regionales, en Chiclayo, Arequipa y Lima. Fueron invitados 104 decanos y docentes responsables del Área de Currículo de las universidades que cuentan con Facultad de Educación: 13 universidades de la región del norte, 13 de las del sur y 26 de las regiones del centro y del oriente en cada sede respectivamente. El Marco de Buen Desempeño Docente tiene como propósito apoyar las políticas priorizadas por el Ministerio de Educación al 2016: aprendizajes de calidad y cierre de brechas, desarrollo docente con base en criterios concertados de buena docencia, y modernización y descentralización de la gestión educativa. (MINEDU. 2012)

Hoy en día es una preocupación constante para los docentes ser parte de un paradigma educativo donde se pregone rasgos de calidad y la sobrevivencia de las Instituciones Educativas mediante el proceso de acreditación, pues ellas necesitan ser más adaptables a todos los cambios; deben desarrollar una mayor capacidad para aprender a sobrevivir en un mundo más competitivo, ser dinámicas y flexibles. Una institución educativa tendrá éxito si sabe lo que necesita hacer para ser más eficiente, saber cómo planear, ejecutar y controlar.

La calidad educativa como un afán de búsqueda en conjunto debe ser atendida en todas sus dimensiones, en esta oportunidad se hará un revisión de esta perspectiva teniendo como insumo la matriz de evaluación de la gestión de las Instituciones Educativas en su factor 2 relacionado al soporte del desempeño docente que propone el Instituto Peruano de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad de la Educación Básica (IPEBA) , documento vigente y que amerita un análisis desde una perspectiva pragmática que nos permita como docentes tomar conciencia de nuestro rol en la sociedad ante las exigencias de un sistema con apariencia desarticulada y de enmendaduras poco duraderas.

En el marco de conocer cómo opera una evaluación con los lineamientos de nuestra actual política educativa haremos una revisión crítica de la matriz de evaluación del desempeño docente que propone el IPEBA, así como los resultados de la aplicación de un instrumento de evaluación tomando en consideración el estándar de calidad que utiliza IPEBA para evaluar el desempeño docente. No hay que olvidar que el profesor es un agente de cambio, su tarea no es solo transmitir información, sino realizar un proceso de enseñanza que genere aprendizajes de forma significativa y contextualizada para lograr

mayor rendimiento académico y el desarrollo integral del alumno. Esto obliga al profesor a mejorar su práctica docente día a día

La calidad de las Prácticas de Enseñanza de los docentes, es uno de los factores escolares que tiene mayor incidencia en el aprendizaje de los alumnos. Mejorar el servicio educativo que se ofrece en las escuelas de Educación Básica significa fortalecer el trabajo de los maestros en el aula. Este fortalecimiento requiere inicialmente la identificación de aquellos aspectos a mejorar en el quehacer del profesor, y ello puede lograrse a través de la evaluación del desempeño. La evaluación del desempeño docente contribuirá al fortalecimiento de las prácticas de enseñanza, porque sus resultados aportarán información que retroalimente a los propios maestros para mejorar su quehacer profesional, servirá como referente para la formación continua, y además tendrá impacto en los procesos de Permanencia, de Promoción y de Reconocimiento marcados en la Ley General del Servicio Profesional Docente (LGSPD)

La Ley General del Servicio Profesional Docente, señala en el Artículo 52 que:” la evaluación del desempeño es obligatoria para los docentes y técnicos docentes en servicio de Educación Básica, y que se realizará por lo menos cada cuatro años” La meritocracia no se detiene. En 2018, más de 400 mil docentes participarán en los procesos de evaluación establecidos en la Carrera Pública Magisterial, lo que fortalecerá y permitirá continuar con este eje central del componente meritocrático de la reforma educativa, en 2017 un total de 338 243 profesores rindieron las evaluaciones de nombramiento y contratación docente, la evaluación de ascenso y la evaluación de desempeño, en las que 42 119 docentes resultaron beneficiados. Al respecto, precisó que este año se desarrollarán los concursos de acceso a cargos directivos y ascenso en la escala de la Carrera Pública Magisterial, para lo cual se convocarán a 193 791 docentes. Asimismo, de contar con el respaldo de los congresistas para aprobar una modificación a la Ley del Magisterio, este año también se convocará a un nuevo concurso de nombramiento y contratación docente en el que se espera la postulación de más de 200 000 profesores.

VEXLER (2017) “Si podemos empezar en mayo con el concurso de nombramiento, al cierre de 2018 contaremos con más de 400 000 docentes evaluados”, además se refirió que este 2018 culminará la Evaluación de Desempeño en el nivel de Educación Inicial, lo que comprenderá a 17 482 profesores de las escalas 1 y 2 de la Carrera Pública Magisterial. “Estamos incorporando mejoras en los instrumentos de evaluación, recogidas

en la experiencia de 2017, y este año esperamos culminar la evaluación de desempeño de los docentes de inicial y continuar en 2019 con los primeros 38 963 docentes de Educación Primaria en Educación Básica Regular y Especial”, aseveró. Además destaca la importancia de las evaluaciones de desempeño dentro de la Carrera Pública Magisterial, pues permiten ofrecerle al maestro un diagnóstico individual y preciso de su labor y, a la vez, desarrollar procesos de capacitación y de profesionalización docente acorde con las necesidades identificadas. “Algunos han cuestionado que el 99% de profesores haya aprobado la Evaluación de Desempeño, sin tomar en cuenta que esta no es una prueba convencional de lápiz y papel y que los profesores de Educación Inicial siempre han mostrado un desempeño sobresaliente, que inclusive es tomado como referencia en Latinoamérica”, expresó. También Vexler, explicó que la evaluación reúne un conjunto de instrumentos que permiten analizar de manera integral el desempeño del docente, como las rúbricas de observaciones de aula, la pauta de observación de la gestión del espacio y los materiales en el aula, encuestas a familias y pauta de valoración de responsabilidad y compromiso del docente.

1.2.12.1. Conceptualización de Desempeño Docente

Un docente de calidad es aquel que provee oportunidades de aprendizaje a todos los estudiantes y contribuye, mediante su formación, a construir la sociedad que aspiramos para nuestro país. El propósito de los Estándares de Desempeño Docente es fomentar en el aula una enseñanza que permita que todos los estudiantes alcancen los perfiles de egreso o aprendizajes declarados por el currículo nacional para la Educación General Básica. Además, los Estándares de Desempeño Profesional Docente establecen las características y desempeños generales y básicos que deben realizar los docentes para desarrollar un proceso de enseñanza–aprendizaje de calidad.

En conclusión: El Desempeño Docente, pretende, a través de la aplicación de varios instrumentos de evaluación, medir las actitudes y aptitudes del estudiante como respuesta al proceso educativo; es decir, las demostraciones de los conocimientos, habilidades, destrezas y valores desarrollados, como resultado del proceso educativo y su aplicación en la vida.

1.2.12.2. Características de un docente de calidad

Un docente de calidad es aquel que provee oportunidades de aprendizaje a todos los estudiantes y contribuye, mediante su formación, a construir la sociedad que aspiramos

para nuestro país. El propósito de los Estándares de Desempeño Docente es fomentar en el aula una enseñanza que permita que todos los estudiantes ecuatorianos alcancen los perfiles de egreso o aprendizajes declarados por el currículo nacional para la Educación General Básica y para el Bachillerato. Además, los Estándares de Desempeño Profesional Docente establecen las características y desempeños generales y básicos que deben realizar los docentes para desarrollar un proceso de enseñanza–aprendizaje de calidad. Por ello los estándares:

- Están planteados dentro del marco del buen vivir.
- Respetan las diversidades culturales de los pueblos, las etnias y las nacionalidades;
- Aseguran la aplicación de procesos y prácticas institucionales inclusivas.
- Contribuyen al mejoramiento de la calidad de los procesos de enseñanza-aprendizaje.
- Favorecen el desarrollo profesional de todos los actores educativos, y vigilan el cumplimiento de los lineamientos y disposiciones establecidos por el Ministerio de Educación.

1.2.12.3. La Evaluación del Desempeño Docente

El desempeño docente es algo necesario, pero sin que este pierda su naturaleza que es el de permitirle al docente su desarrollo integral. Por otra parte, también se sabe que se usa un concepto restringido de docente cuando se habla de Evaluación de Desempeño.

Normalmente las experiencias se refieren al docente de aula, quedando excluido de este proceso de evaluación, en muchos casos, otros docentes y/o actores educativos importantes del sistema. Situación que genera cierto malestar e incongruencia pues, por una parte, se reconoce que la evaluación es importante para mejorar las prácticas educativas y, por otra, también se afirma que éstas no ocurren sólo en el aula y que las actividades ejercidas por un docente directivo también constituyen y forman parte de la práctica educativa. Es esta una de las razones que contribuyen a mantener todavía en ciertos sectores la idea de que la evaluación de desempeño sigue enfocándose como un medio para calificar y tomar medidas administrativas.

- En el ámbito educacional, Ralph Tyler (en Casanova, 1999), define la Evaluación del Desempeño como “El proceso que permite determinar en qué grado han sido alcanzados los objetivos educativos propuestos”. Además, Cronbach (en Casanova, 1999) la define como:” La recogida y uso de la información para tomar decisiones sobre un programa educativo”; es decir, un instrumento básico al servicio de la

educación al emplearla como elemento retroalimentador del objetivo evaluado, y no sólo como un fin.

- Algunos autores destacan y subrayan la función de la evaluación marcada por Cronbach (en Casanova, 1999) como algo intrínsecamente propio de la misma: “Por consiguiente, se puede decir que, en un principio, el objetivo de toda evaluación es tomar una decisión que, en muchas ocasiones, se inscribirá en el marco de otro objetivo mucho más global.” Esto quiere decir que el fin de la evaluación, al contrario de lo que muchas veces se cree y se practica, no es “emitir un juicio”, ya que la evaluación se orienta necesariamente hacia una decisión que es preciso tomar de una manera fundada. (Postic, 1992 en Casanova, 1999)
- Ricardo Cuenca. Coordinador del programa PROEDUCA sobre el desempeño docente afirma: El docente es un profesional que tienen dos dimensiones Una es su experiencia técnica y la otra, as descuidada es la que tienen que ver con su función social debiendo ser cuatro las dimensiones a evaluar- conocimientos –accionar pedagógico y didáctico- habilidades laborales – el nivel de desarrollo de competencias interculturales.

1.2.12.4. Acreditación y Certificación de la Calidad Educativa

La Ley 28740 regula la organización y el funcionamiento del Sistema Nacional de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad Educativa – SINEACE encargado de definir los criterios, estándares e indicadores para garantizar, en las instituciones educativas de la Educación Básica y Técnico- Productiva, públicas y privadas, los niveles óptimos de calidad educativa, así como alentar las medidas requeridas para su mejoramiento. El mismo que está conformado por tres órganos operadores: siendo uno de ellos, El Instituto Peruano de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad de la Educación Básica (IPEBA)

Las instituciones educativas en adelante tendrán la necesidad de acreditarse, como institución educativa de Educación Básica Regular, tal como lo establece el IPEBA, específicamente en tres aspectos esenciales: “Para contribuir al logro de una educación de calidad para todos los estudiantes. Para incentivar el mejoramiento continuo de la calidad de los servicios que brindan las instituciones de Educación Básica y Técnico Productiva, buscando asegurar aprendizajes de calidad para todos los estudiantes. Para que las instituciones educativas puedan demostrar públicamente su calidad y compromiso con la mejora permanente”

La acreditación es la clave para un reconocimiento público y temporal de la calidad de la institución educativa que ha participado voluntariamente en un proceso de evaluación de su gestión pedagógica, institucional y administrativa, teniendo como referentes de calidad los estándares nacionales propuestos por el IPEBA. Esta evaluación pasará por tres procesos: Autoevaluación, que se realiza en la misma institución, una evaluación externa y la Acreditación. La misma que se realiza en base a estándares de la calidad, que son los referentes para la autoevaluación y se formulan con participación de la comunidad educativa.

1.2.13. Características de un docente de calidad en el Sistema Educativo

Un docente de calidad es aquel que provee oportunidades de aprendizaje a todos los estudiantes y contribuye, mediante su formación, a construir la sociedad que aspiramos para nuestro país. El propósito de los Estándares de Desempeño Docente es fomentar en el aula una enseñanza que permita que todos los estudiantes ecuatorianos alcancen los perfiles de egreso o aprendizajes declarados por el currículo nacional para la Educación General Básica y para el Bachillerato. Además, los Estándares de Desempeño Profesional Docente establecen las características y desempeños generales y básicos que deben realizar los docentes para desarrollar un proceso de enseñanza–aprendizaje de calidad.

1.2.14. Desarrollo Profesional Docente.

Así, las diferentes concepciones llevan a considerar muy seriamente la complejidad del término Desarrollo Profesional y todo lo que él significa en la búsqueda de un perfil que defina a un profesional de la Educación. Las definiciones anteriormente expuestas contemplan aspectos personales y profesionales de los profesores como individuos y como colectivo, en sus relaciones con sus colegas, sus alumnos, especialistas y todas aquellas personas que tengan inherencia en las situaciones educativas que ellos “manejan”, ya sea en el ámbito del aula, de la institución, de la comunidad y de la sociedad misma. Todo sobre la continua búsqueda de mejorar la práctica docente asumiendo una posición abierta al cambio y que amerite asumir nuevos roles.

El Desarrollo Docente y Formación Docente son dos conceptos inseparables en la práctica. Por ser la formación uno de los elementos más consistentes en la definición de desarrollo, es necesario otorgarle un aparte y decir que en forma general existen dos grandes momentos en la formación del docente: “inicial” y “en servicio” como partes del mismo continuo de “aprender a enseñar”, y donde confluyen componentes teóricos y experienciales, individuales y colectivos. (González Soto, 1989 en Murillo 1999, 111)

Este continuo dinámico y progresivo de la formación docente da pie al concepto de Desarrollo Profesional, desde el cual lo esperado es forjar en quienes participan en el proceso de formación capacidades, habilidades y competencias que respondan a las exigencias de los contextos escolares, sociales y culturales en los que tiene lugar su Práctica Profesional. En otras palabras, la nueva formación profesional persigue objetivos que no sólo se orientan a la adquisición de conocimientos, sino “a la adquisición de competencias profesionales”. (Borja, 1997; 59), entendiéndose éstas como habilidades, destrezas y actitudes que se adquieren a través, o bien de procesos formativos o de la experiencia laboral, que permiten desempeñar y ejecutar roles y situaciones laborales necesarios para cumplir con el oficio encargado, vinculado siempre “al proceso que sigue el individuo en la búsqueda de su identidad plena de acuerdo a unos principios o realidad sociocultural” (González Soto, 1989 en Murillo 1999, 111)

El Desarrollo Profesional Docente, incluye así la formación inicial y permanente dentro de un esquema multidimensional, dinámico y evolutivo, en continuo aprendizaje y comprensión de los procesos de mejoramiento del conocimiento, habilidades y actitudes de cada docente en forma individual y de los docentes en forma colectiva como miembros de un centro escolar. Vonk (en Marcelo 1995) añade otra característica, la reflexión sobre el proceso, en orden a producir aprendizaje a lo largo de la vida y en el contexto de la escuela. Fullan (1987 en Marcelo 1995), además de considerar el desarrollo profesional como un continuo, lo considera “interactivo, acumulativo, que combina una variedad de formatos de aprendizaje” (p 102). Pintrich, otorga otras particularidades: “el desarrollo puede ser tanto cuantitativo como cualitativo, (...) multidireccional y dialéctico entre los múltiples factores ambientales y la construcción personal que los sujetos hacen de esos factores” (idem)

Escudero (1998), lo llama escenario multidimensional e inspirado en el modelo de Day (1996), diseñó un esquema que contempla procesos, factores (personales, de contexto, de formación) y contenidos interrelacionados para mostrar las múltiples caras del desarrollo profesional.

1.2.15. Las Competencias profesionales

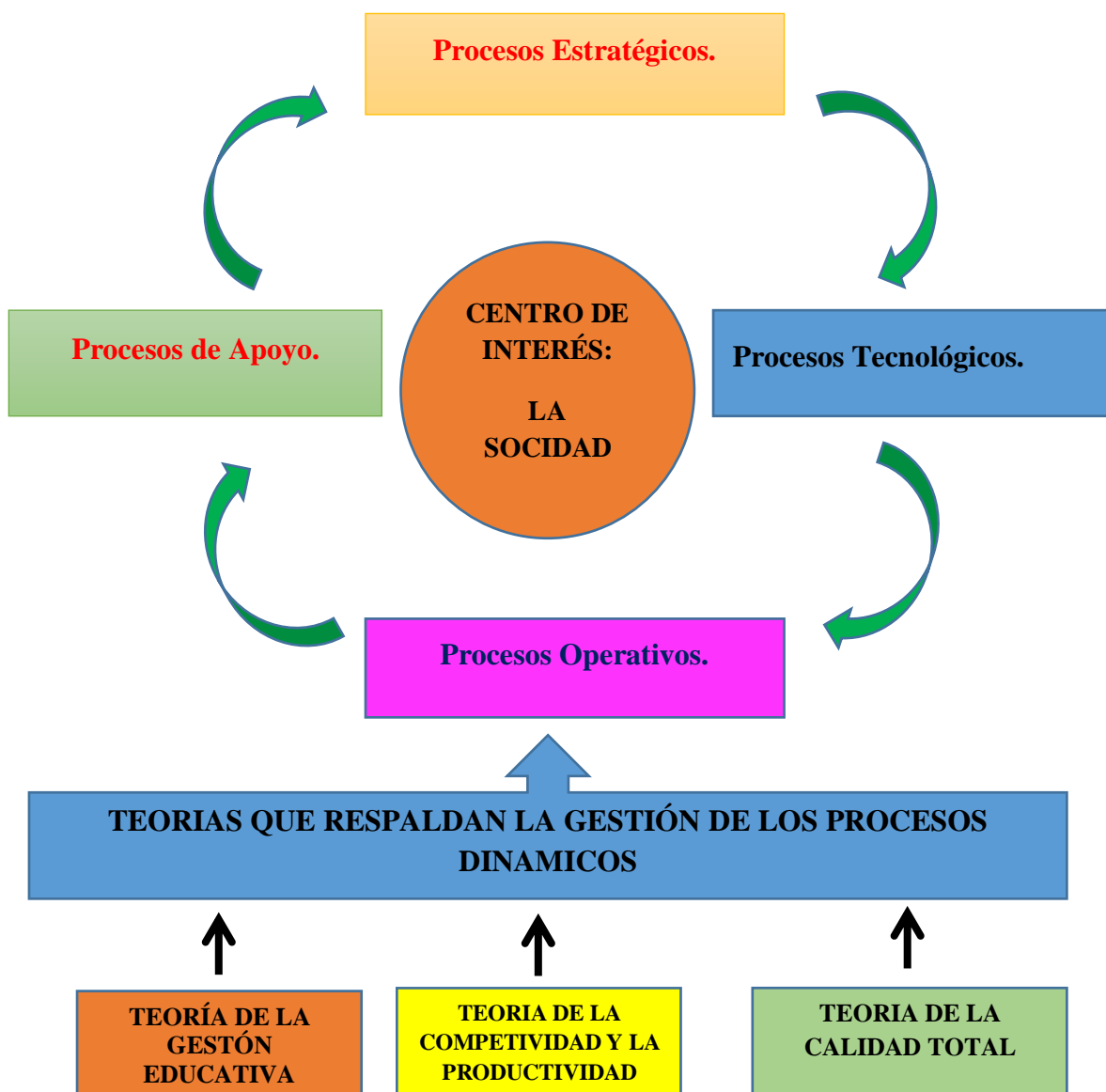
Se definen como aquellos conocimientos, habilidades y capacidades humanas observables y mensurables, necesarias para conseguir un desempeño excelente en un contexto profesional específico como:

- Cuando se aplican a los puestos de trabajo, se denominan “Requerimientos” y son el conjunto de exigencias que la organización considera necesarias para un desempeño óptimo del puesto de trabajo.
- Cuando se aplican a la persona se denominan “competencias” o “cualificaciones” y son el conjunto de fortalezas demostradas por la persona para afrontar los diferentes puestos permanentes o temporales (por ejemplo: participación en un proyecto de investigación) que existan en la organización en cada momento.

Agrupación de las Competencias profesionales:

- **Estratégicas:** Competencias clave para la consecución de los objetivos temporales de los Planes Estratégicos y para el mantenimiento y proyección de la organización.
- **Relacionales** (de cliente, de usuario, de estudiante): Pretenden el establecimiento de relaciones eficaces, eficientes y duraderas con el entorno humano. Definen el tipo de relación con el estudiante y con el resto de la Organización.
- **Personales:** Miden las actitudes de los profesionales ante los diferentes ámbitos de responsabilidad actuales o potenciales. Establecen el talante con el que deben llevarse a cabo las distintas actividades que componen la profesión de educador. Este grupo se considera fundamental, ya que la percepción de los estudiantes con respecto al aprendizaje está muy condicionada por la actitud de sus profesionales. Este grupo debería existir con carácter obligatorio.
- **Profesionales:** Determinan los conocimientos y habilidades relativos a la naturaleza funcional y técnica de la actividad de educativa, Identifican el grado de aptitud técnica. Es de suma importancia que la Administración Educativa garantice a través de programas de formación continuada que el profesional adquiera los conocimientos y habilidades necesarias para sus recalificaciones y su permanencia en el nivel a través del seguimiento de dichos programas.

1.2.16. Sistematización de la Gestión de los Procesos Dinámicos.



1.3. Definición de términos básicos

- **Gestión**

- Es la acción o trámite que, junto con otros, se lleva a cabo para conseguir o resolver una cosa.
- Es todos aquellos trámites que se realizan con la finalidad de resolver una situación o materializar un proyecto. En el entorno empresarial o comercial, la gestión es asociada con la administración de un negocio.

- **Gestión pública**

- Es aquella que se encuentra orientada hacia la eficaz administración de los recursos del Estado, con el objeto de satisfacer las necesidades de la población y promover el desarrollo del país. Cabe destacar que esta gestión la ejercen todos y cada uno de los entes que conforman el poder ejecutivo de una nación.

- **Gestión empresarial**

- Es aquella que busca mejorar el rendimiento y competitividad de una **empresa** o negocio. La gestión empresarial es primordial dentro de la dinámica de una economía de mercado, ya que las empresas tienen la oportunidad de analizar los distintos escenarios dentro de la economía que respalden una óptima rentabilidad, que se ve reflejada en la generación de bienes y servicios.

- **Gestión del conocimiento**

- Es aquella realizada dentro de una organización y que consiste en facilitar la transmisión de habilidades o información a sus trabajadores de una forma ordenada y eficiente.

- **Gestión social**

- Son aquellas que utiliza una serie de mecanismos que fomenten la inclusión social y el nexo afectivo de la comunidad en los proyectos sociales. Se trata de proyectos que se realizan en una comunidad específica y que se fundamenta en el aprendizaje colectivo y continuo para la estructuración y ejecución de proyectos que tomen en cuenta las necesidades y problemas sociales.

- **Gestión educativa**

- Está orientada hacia la consolidación de los proyectos educativos de las instituciones, que busca conservar la autonomía institucional, enmarcada dentro de las políticas públicas y que engrandece los procesos pedagógicos, con la finalidad de dar respuesta a las necesidades educativas ya sean nacionales, regionales o locales.

- **Procesos**

- Es un conjunto de actividades de trabajo interrelacionadas, que se caracterizan por requerir ciertos insumos (inputs: productos o servicios obtenidos de otros

proveedores) y actividades específicas que implican agregar valor, para obtener ciertos resultados (outputs)

- Se define al proceso como: "una unidad en sí, que cumple un objetivo completo, un ciclo de actividades que se inicia y termina con un cliente o un usuario interno" (Carrasco, B., 2001, pg.11)

- **La Gestión por Procesos o Business Process Management (BPM)**

- Es una forma de organización, diferente de la clásica organización funcional, en la que prima la visión del cliente sobre las actividades de la organización.

- **Enfoque por procesos**

- Es una estrategia de gestión. Cuando los líderes de la organización utilizan un enfoque basado en procesos, significa que gestionan y controlan los procesos que componen sus organizaciones, las interacciones entre estos procesos y las entradas y salidas que vinculan estos procesos juntos.

- **Motivación laboral**

- Es aquella que está relacionada con el ámbito de trabajo, algunos motivos podrían ser la remuneración, las vacaciones, el status social, o la propia realización de la tarea. Los especialistas señalan que es importante que el trabajador desarrolle motivación intrínseca en el desarrollo de las tareas de un puesto de trabajo (Molina, 2000)

- **Desempeño Laboral**

- Son acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes al logro de los objetivos de la organización. Un buen desempeño laboral es la mayor fortaleza con la que cuenta una organización (Chiavenato, 2011)

- **Desempeño docente**

- Es el ejercicio de las actividades pedagógicas por parte del docente, lo cual incluye la preparación, enseñanza, evaluación y participación en los programas de capacitación; todo ello con miras del mejoramiento de los aprendizajes de los estudiantes (Fernández, 2008)

- **Profesionalidad**

- La profesionalidad es conceptualizada como 'las cualidades de la práctica profesional de los enseñantes en función de lo que requiere el oficio educativo. (Gimeno. 1993)

- Es el conjunto de responsabilidades que un profesional debe asumir de cara al desempeño de su profesión y a la prestación final de un servicio de calidad. (Álvarez, García y Gil)

- **Desarrollo Profesional**

- Es una fase del crecimiento personal que obedece a las necesidades de auto-superación que experimenta cada individuo; asimismo, el desarrollo profesional del personal de una organización hace parte de los procesos de desarrollo de recursos humanos y es fruto de la inversión que hacen las empresas en las personas que las conforman y que, a través de su trabajo, las engrandecen. (Ramírez R. 2008)
- Es un proceso continuo para el cambio que intenta la mejora de la práctica profesional y puede ser de hecho cualquier actividad individual o grupal que desarrolle al profesor en la progresión de su pensamiento y como consecuencia en la acción.” (Marcelo y Mingorance. 1992)
- Es un contexto y contenido que convergen con la misma profesión y su ejercicio cotidiano; no un elemento contingente sino constitutivo de la misma condición docente” y no como un “aditamento” que debe actualizarse cada cierto tiempo. (Juan Manuel Escudero (1998, 18)
- El desarrollo profesional “constituye cualquier actividad dirigida a preparar a los profesores para mejorar la ejecución de los roles presentes o futuros que han de desempeñar en sus escuelas, distritos o comunidades profesionales (Miller y otros.1994)
- El desarrollo profesional es la capacidad de un profesor para mantener la curiosidad acerca de la clase; identificar intereses significativos en el proceso de enseñanza y aprendizaje; valorar y buscar el diálogo con colegas expertos como apoyo en el análisis de datos. (Marcelo, 1994)
- Es la mejora de la competencia docente (...) fruto de la experiencia y del aprendizaje reflexivo sobre ella, e integra un proceso global de desarrollo personal, grupal y colegiado” (Murillo 1999)
- Consiste en lograr el crecimiento y la autorrealización, a alcanzar esa meta que algún día se plantearon como futuros profesionales. Un trabajador desarrollado, es aquel que logra llegar a un nivel óptimo de conocimientos necesarios para desempeñarse en el área de su interés.

CAPÍTULO II

MATERIAL Y MÉTODOS

2.1. Sistemas de variables

2.1.1. Variable V1 (0x): Gestión de los procesos dinámicos.

a).- Definición Conceptual.

La gestión de los procesos dinámicos, consiste en los cambios y la necesidad de optimizar y agilizar el sistema de gestión de las organizaciones; lo cual es necesario entender y reflejar sobre el tipo de sociedad en la que estamos viviendo y cuáles son sus principales desafíos.

b).- Definición Operacional.

Es el instrumento estratégico funcional, en la cual pone en manifiesto la interrelación de los procesos estratégicos, tecnológicos, operativos y de apoyo para la obtención de salidas viables innovadores; a fin de contrarrestar los espacios burocráticos para la satisfacción de los servicios que brinda una Institución Educativa emprendedora.

Los componentes activos y dinámicos que posee son:

- Los Procesos estratégicos.
- Tecnológicos, operativos.
- Procesos de apoyo.

2.1.2. Variable V2 (0y): Desempeño docente.

c). Definición Conceptual.

Es el ejercicio de las actividades pedagógicas por parte del docente, lo cual incluye la preparación, enseñanza, evaluación y participación en los programas de capacitación; todo ello con miras del mejoramiento de los aprendizajes de los estudiantes (Fernández, 2008)

d). Definición Operacional.

El desempeño docente se expresará de acuerdo a las dimensiones de preparación para el aprendizaje, enseñanza para el aprendizaje, participación en la gestión de la escuela articulada a la comunidad y desarrollo de la profesionalidad e identidad docente. La medición de los indicadores se realizará mediante la aplicación de un cuestionario, el cual será validado mediante juicio de expertos.

2.1.3. Operacionalización de las variables V1 (Ox) y V2 (Oy)

VARIABLE V1 (Ox)	DIMENSIONES	INDICADORES	Escala de Valoración
V1: Gestión de los procesos dinámicos	Ox₁: Procesos estratégicos	Participa en la construcción del PEI	
		Participa en la construcción del POA	
		Participa en la construcción del R.I	
		Participa en la construcción del PCI	
		Participa en la confección del Informe Anual de Gestión.	
		Participa en la construcción del Proyecto Innovador	
	Ox₂: Procesos tecnológicos	Maneja herramientas informáticas.	Deficiente
		Aplica tecnologías de punta en el quehacer educativo.	
		Posee capacitaciones en sistemas informáticos.	
		Labora eficientemente en aulas virtuales.	
		Maneja en forma eficiente software creativos.	
	Ox₃: Procesos operativos	Utiliza métodos actualizados en el desarrollo de las sesiones de aprendizaje.	Regular
		Demuestra eficiencia en la labor pedagógica.	
		Demuestra eficiencia en la labor Administrativa	
		Utiliza bibliografía y contenidos actualizados	
		Maneja técnicas y dinámicas en el desarrollo de las sesiones de aprendizaje.	
	Ox₄: Procesos de apoyo	Identifica situaciones problemáticas del entorno	Bueno
		Defensa de la integridad educativa.	
		Efectúa la planeación estratégica.	
		Tomar decisiones de riesgo.	
		Direcciona objetivos y metas que sean posibles de lograr.	
		Asume responsabilidades a plenitud.	
		Es mediador de los conflictos internos.	
			Eficiente

2.2. Tipo y nivel de investigación

2.2.1. Tipo de investigación

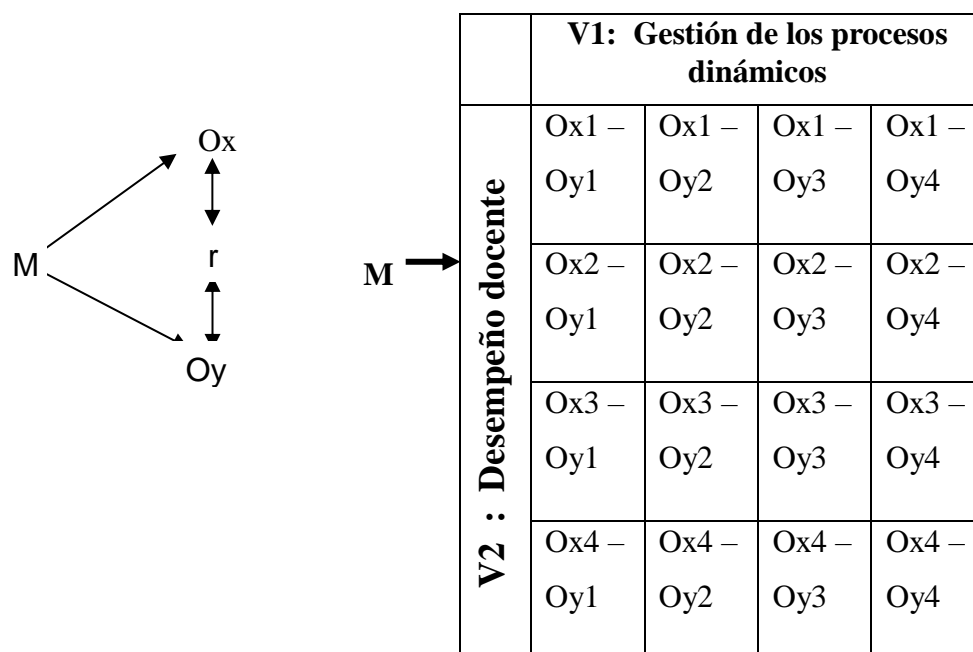
La presente investigación está enmarcada dentro del tipo No Experimental.

2.2.2. Nivel de investigación.

Se utilizará el Nivel **Descriptivo**; ya que se pretende establecer el nivel de relación entre la Ox y la Oy a través de la población muestral homogénea.

2.3. Diseño de investigación.

Atendiendo al tipo de Investigación seleccionada, se utilizará el diseño denominado **Correlacional**. Este diseño tiene la particularidad de permitir al investigador analizar y estudiar la relación de hechos y fenómenos de la realidad (variables) para conocer su nivel de influencia o ausencia de ellas. Buscan determinar el grado de relación entre las variables de estudio (Carrasco Díaz, 2018) y cuyo esquema es el siguiente:



Donde:

M = Docentes de la Institución Educativa “Jesús Alberto Miranda Calle” de Moyobamba - 2018.

O_x = Variable 1: Gestión de los procesos dinámicos.

O_y = Variable 2: Desempeño docente.

r = Relación de las variables de estudio.

2.4. Población y muestra

2.4.1. Población

La población objeto de estudio estuvo constituida por 44 docentes de la Institución Educativa “Jesús Alberto Miranda Calle” del distrito de Moyobamba.

2.4.2. Muestra.

La muestra que se focalizó, fue de 44 docentes que laboran en la Institución Educativa “Jesús Alberto Miranda Calle”; es decir se tomó el 100% como se muestra en la siguiente tabla de distribución:

ESPECIALIDAD	n	%
Inglés	3	7%
Matemática	5	11%
Educación física	2	5%
Biología y Química	6	14%
CTA	1	2%
Comunicación	5	11%
Educación para el trabajo	9	20%
Industria del vestido	1	2%
CC.HH.SS	8	18%
Arte	3	7%
Formación laboral	1	2%
Total	44	100%

Fuente: Elaboración propia.

2.4.3. La técnica muestral

La técnica muestral que se empleó fue el: Muestreo por Conveniencia, es decir los sujetos sometidos a la muestra, son seleccionados dadas a la conveniente accesibilidad y proximidad de los sujetos al investigador.

2.5. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

2.5.1. La técnica de recolección de datos

La técnica para la recolección de datos fue la el cuestionario.

2.5.2. Instrumento para recolección de datos

Se elaboró dos Instrumentos cuestionarios. El primero para medir la V1: Gestión de los procesos dinámicos, con 20 ítems, elaborado con alternativas tipo Likert, y respuestas codificadas: Nunca (1), Casi nunca (2), Muchas veces (3), Siempre (4)

El segundo cuestionario para medir la V2: Desempeño docente, con 20 ítems, el cual estuvo elaborado con alternativas tipo Likert, con respuestas codificadas: Nunca (1), Pocas veces (2), Muchas Veces (3), siempre (4) Ambos instrumentos tienen coherencia entre dimensiones e indicadores de las variables de estudio.

2.6. Técnicas de procesamiento y análisis de datos

2.6.1. El procesamiento de datos

El procesamiento de los datos se realizó en forma electrónica mediante el Software SPSS v22. Para lo cual se utilizó las medidas de tendencia central y de estabilidad como son:

- Tabulación general de las frecuencias obtenidas como producto de las respuestas al cuestionario a aplicar.
- Extracción del rango de las frecuencias obtenidas en el cuestionario. Para extraer el rango se utilizó la siguiente fórmula:

$$r = XM - xm$$

Dónde:

r = rango

X M = Es el puntaje mayor obtenido

X m = Es el puntaje menor obtenido.

- Cálculo de la media aritmética.**- Se utilizó para establecer en forma general la tendencia de las puntuaciones obtenidas en el cuestionario. Su fórmula es la siguiente:

$$\bar{X} = \frac{\sum X_1}{n}$$

Dónde:

\bar{x} = Es el promedio de las puntuaciones.

x = Representa una de las puntuaciones.

$\sum x$ = Es la sumatoria de todas las puntuaciones.

N = Es el número total de las puntuaciones.

d. **Cálculo de la desviación estándar.**- Se aplicó para determinar el comportamiento de las puntuaciones registradas en todo el cuestionario.

$$S = \sqrt{\frac{\sum (X_1 - \bar{X})^2}{n - 1}}$$

Dónde:

S : Es la desviación estándar.

x = Representa una de las puntuaciones.

\bar{x} = Es el promedio de las puntuaciones.

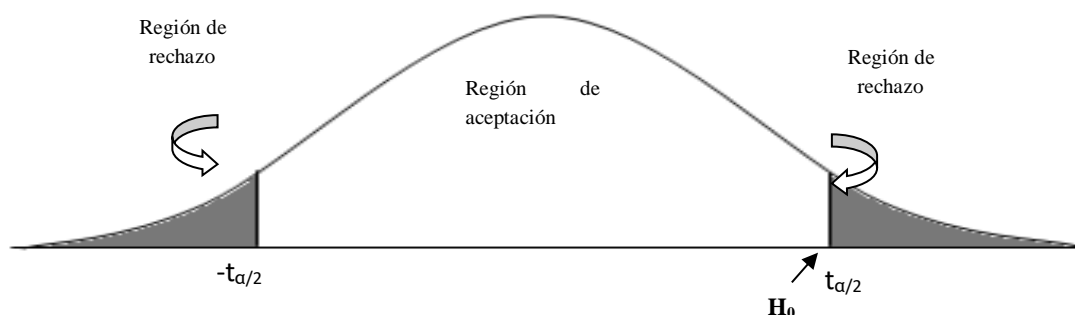
$(x - \bar{x})$ = Es cada puntuación obtenida restada el promedio.

$\sum (x - \bar{x})^2$ = Es la sumatoria total de cada puntuación obtenida restada el promedio y elevada al cuadrado.

N = Es el número total de las puntuaciones.

2.6.2. Análisis de datos.

- e. Se estableció un nivel de confianza para la investigación del 95%, es decir un error estadístico del 5% (α).
- f. La hipótesis estuvo contrastada mediante el estadístico de prueba correspondiente a la distribución t – Student y para la utilización de este estadístico se calculó el coeficiente de correlación de Pearson. La prueba t será bilateral como se muestra en la curva de Gauss.



Cuya fórmula es la siguiente:

$$t_c = \gamma_s \sqrt{\frac{n-2}{1-\gamma_s^2}} \quad \text{Con (n-2) grados de libertad,}$$

Donde:

t_c : Valor calculado, producto de desarrollar la fórmula t de Student.

n: Tamaño de muestra.

γ_s : Correlación entre la Gestión de los procesos dinámicos y el desempeño docente.

Se obtuvo el coeficiente de correlación de Pearson, mediante la siguiente fórmula:

$$\gamma_s = \frac{n \sum xy - (\sum x)(\sum y)}{\sqrt{n \sum x^2 - (\sum x)^2} \sqrt{n \sum y^2 - (\sum y)^2}}$$

- g. Se analizó el coeficiente de correlación de Pearson, mediante los siguientes niveles criterios:

NIVELES CRITERIALES	ESTIMACIÓN
Correlación negativa perfecta	- 1.00
Correlación negativa muy fuerte	- 0.90
Correlación negativa considerable	- 0.75
Correlación negativa media	- 0.50
Correlación negativa débil	- 0.10
No existe correlación alguna entre variables	0.00
Correlación positiva débil	+ 0.10
Correlación positiva media	+ 0.50
Correlación positiva considerable	+0.75
Correlación positiva muy fuerte	+0.90
Correlación positiva perfecta	+1.00

Fuente: Hernández, Fernández y Baptista (2003)

- h. El método de verificación para la prueba de hipótesis que se utilizó en la investigación y se procedió a tomar la decisión estadística según los siguientes criterios:

- Si $p < 0,05$ entonces se rechazará la hipótesis nula (H_0) y se aceptará la hipótesis alterna (H_1) lo cual implica que el Nivel de Gestión de los Procesos Dinámicos si está relacionada con Desempeño Docente.
 - Si $p > 0,05$ entonces se aceptará la hipótesis nula (H_0) y se rechazará la hipótesis alterna (H_1) lo cual implica que el Nivel de Gestión de los Procesos Dinámicos no está relacionada con Desempeño Docente.
- i. La variable “Gestión de los procesos dinámicos” y desempeño docente, se codificó de la siguiente manera:

Gestión de los procesos Dinámicos		Desempeño Docente	
Escala de Valoración	Niveles de Correlación	Escala de Valoración	Niveles de Correlación
Deficiente	Baja	Deficiente	Baja
Regular	Media	Regular	Media
Bueno	Alta	Bueno	Alta
Eficiente	Muy alta	Eficiente	Muy alta

- j. Los datos están presentados en tablas y figuras estadísticas construidas según estándares establecidos para la investigación (Vásquez, 2003)

CAPÍTULO III

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

3.1. Resultados

3.1.1. Análisis estadístico descriptivo

Tabla 1
Especialidad de los encuestados.

Especialidad	n	%
Inglés	3	7%
Matemática	5	11%
Educación Física	2	5%
Biología y Química	6	14%
CTA	1	2%
Comunicación	5	11%
Educación para el trabajo	9	20%
Industria del vestido	1	2%
CC.HH.SS	11	18%
Arte	3	7%
Formación laboral.	1	2%
Total	44	100%

Fuente: Elaboración propia con datos recogidos de la propia encuesta.

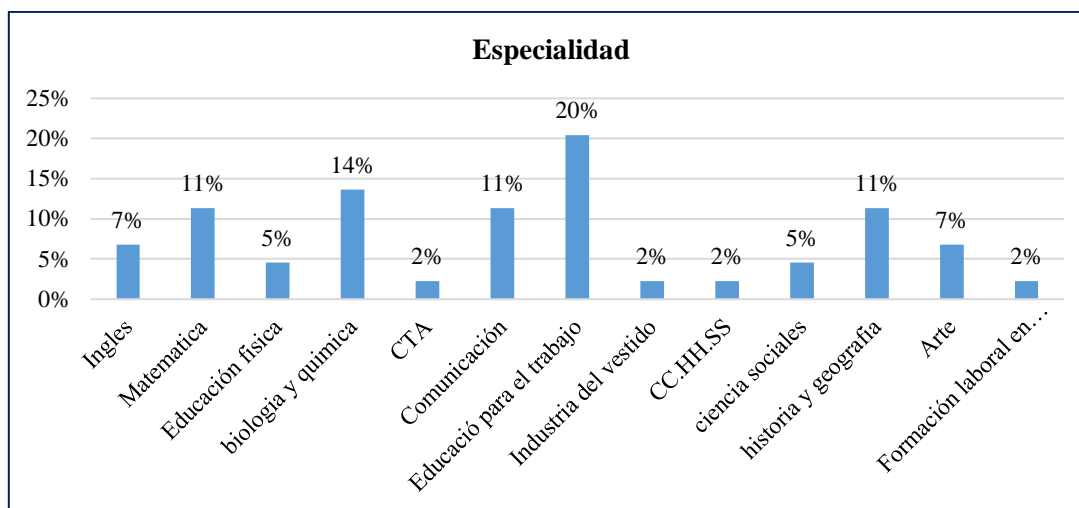


Gráfico 1: Especialidad de los entrevistados. (Fuente: Elaboración propia con datos recogidos de la propia encuesta)

El 14% de los encuestados son de Biología y Química. Mientras tanto en Educación para el trabajo, Matemática al igual que de Historia y Geografía respectivamente; poseen cada uno un 11%. De igual manera el 18% de los docentes son de

CC.SS.HH; . La menor participación se observa en CTA, la Industria del Vestido y Formación Laboral, con un 2% cada uno sumando en total 6%. El resto de las disciplinas lo conforman un 29%

Tabla 2

Años de servicio de los entrevistados en el Sector Educación.

Años servicio	Estadístico
Min	3
Max	35
Rango	32
Media	19

Fuente: Elaboración propia con datos recogidos de la propia encuesta.

Interpretación: Como se puede observar la media de los años de servicios prestados a la docencia de los encuestados es de 19, lo cual nos indica que la mayoría de los docentes, poseen una mayoría de años de servicio en el Sector Educación.

Tabla 3

Situación laboral de los entrevistados.

SITUACIÓN LABORAL	n	%
Contratado	14	32%
Nombrado	30	68%
TOTAL	44	100%

Fuente: Elaboración propia con datos recogidos de la propia encuesta.

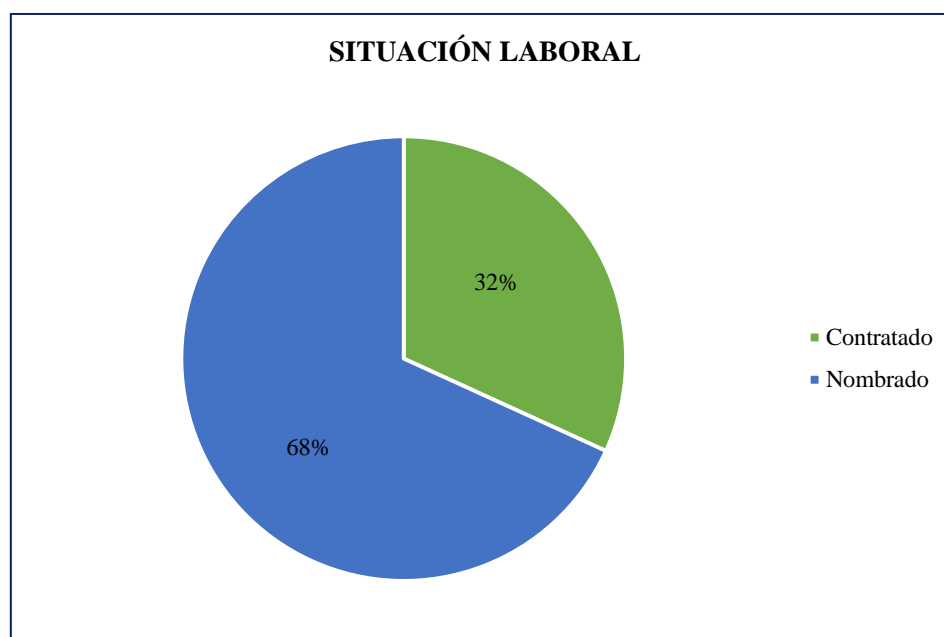


Gráfico 2: Situación laboral de los entrevistados. (Fuente: Elaboración propia con datos recogidos de la propia encuesta)

Más de la mitad (65%) de participantes entrevistados o encuestados son nombrados, por lo cual podemos deducir que el personal contratado es bajo.

Tabla 4

Sexo

Sexo	n	%
Varones	22	56%
Mujeres	17	44%
TOTAL	39	100%

Fuente: Elaboración propia con datos recogidos de la propia encuesta.

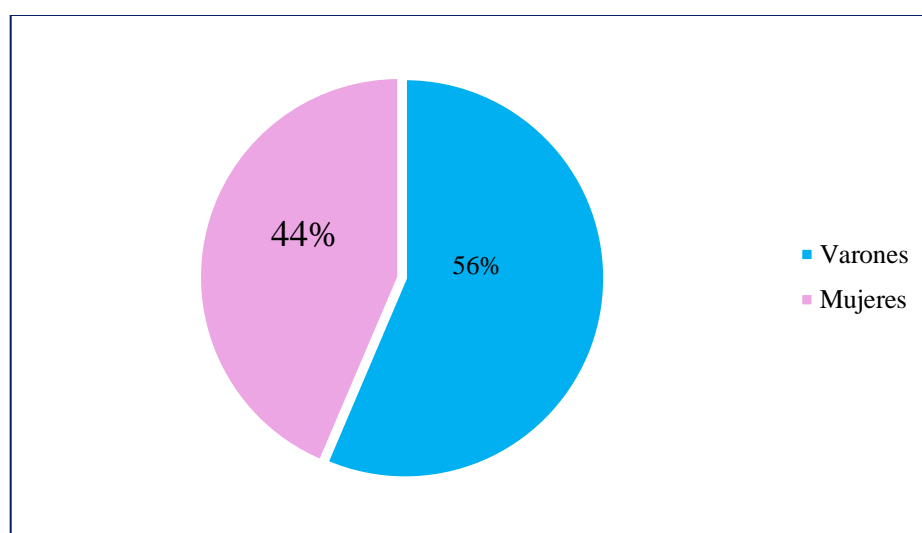


Gráfico 3: Sexo. (Fuente: Elaboración propia con datos recogidos de la propia encuesta)

En promedio 56% los participantes entrevistados o encuestados son varones, frente a un 44% son mujeres; por lo cual se deduce que el personal de la Institución Educativa “Jesús Alberto Miranda Calle” está compuesto en su mayoría de varones.

3.1. 2. Análisis estadístico correlacionar

3.1.2.1. Relación entre la Gestión de los Procesos Dinámicos y el Desempeño docente.

Hipótesis:

H₀: La Gestión de los Procesos Dinámicos no estará relacionada con el Desempeño docente en la Institución Educativa “Jesús Alberto Miranda Calle” distrito de Moyobamba, 2018

H₁: La Gestión de los Procesos Dinámicos estará relacionada con el Desempeño docente en la Institución Educativa “Jesús Alberto Miranda Calle” distrito de Moyobamba, 2018

Tabla 5

Correlación de Pearson de Gestión de Procesos Dinámicos y Desempeño docente.

Correlaciones			
		Gestión de Procesos Dinámicos	Desempeño docente
Gestión de Procesos Dinámicos	Correlación de Pearson	1	,689**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	44	44
Desempeño docente	Correlación de Pearson	,689**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	44	44

**. La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Fuente: Elaboración propia con datos recogidos de la propia encuesta.

Dado que el **sig (p-valor)** es menor a 0.05; rechazamos la hipótesis nula, por lo consiguiente existe suficiente evidencia estadística para afirma que la Gestión de Procesos Dinámicos está relacionada significativamente con el Desempeño docente en la Institución Educativa “Jesús Alberto Miranda Calle” distrito de Moyobamba. Por otra parte, el coeficiente de correlación de Pearson = 0.689; lo cual indica una relación positiva de nivel considerable.

3.1.2.2. Relación entre los Procesos estratégicos y el Desempeño docente.

Hipótesis.

H₀: Los Procesos estratégicos no estará relacionada con el Desempeño docente en la Institución Educativa “Jesús Alberto Miranda Calle” distrito de Moyobamba, 2018

H₁: Los Procesos estratégicos estará relacionada con el Desempeño docente en la Institución Educativa “Jesús Alberto Miranda Calle” distrito de Moyobamba, 2018

Tabla 6

Coeficiente de correlación de Pearson de Desempeño docente y los Procesos Estratégicos.

Correlaciones			
		Desempeño Docente	Procesos Estratégicos
Desempeño del docente	Correlación de Pearson	1	,591**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	44	44
Procesos estratégicos	Correlación de Pearson	,591**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	44	44

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Fuente: Elaboración propia con datos recogidos de la propia encuesta.

Dado que el sig (p-valor) es menor a $p < 0.05$; lo cual rechazamos la hipótesis nula, por lo consiguiente existe suficiente evidencia estadística para afirma que los Procesos estratégicos están relacionados significativamente con el Desempeño docente en la Institución Educativa “Jesús Alberto Miranda Calle” distrito de Moyobamba. Por otra parte, el coeficiente de correlación de Pearson = 0.591; lo cual indica una relación positiva de nivel considerable.

3.1.2.3. Relación entre los Procesos tecnológicos y el Desempeño docente

H₀: Los Procesos tecnológicos no estará relacionada con el Desempeño docente en la Institución Educativa “Jesús Alberto Miranda Calle” distrito de Moyobamba, 2018

H₁: Los Procesos tecnológicos estará relacionada con el Desempeño docente en la Institución Educativa “Jesús Alberto Miranda Calle” distrito de Moyobamba, 2018

Tabla 7

Coefficiente de correlación de Pearson de Desempeño docente y Procesos tecnológicos.

Correlaciones			
		Desempeño docente	Procesos tecnológicos
Desempeño docente	Correlación de Pearson	1	,487**
	Sig. (bilateral)		,001
	N	44	44
Procesos tecnológicos	Correlación de Pearson	,487**	1
	Sig. (bilateral)	,001	
	N	44	44

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Fuente: elaboración propia con datos recogidos de la propia encuesta.

Dado que el sig (p-valor) es menor a $p < 0.05$; rechazamos la hipótesis nula, por lo consiguiente existe suficiente evidencia estadística para afirma que los Procesos tecnológicos están relacionados significativamente con el Desempeño docente en la Institución Educativa “Jesús Alberto Miranda Calle” distrito de Moyobamba. Por otra parte, el coeficiente de correlación de Pearson = 0.487; lo cual indica una relación positiva de nivel media con una tendencia a considerable.

3.1.2.4. Relación entre los Procesos operativos y el Desempeño docente

H₀: Los Procesos operativos no estará relacionada con el Desempeño docente en la Institución Educativa “Jesús Alberto Miranda Calle” distrito de Moyobamba, 2018

H₁: Los Procesos operativos estará relacionada con el Desempeño docente en la Institución Educativa “Jesús Alberto Miranda Calle” distrito de Moyobamba, 2018

Tabla 8

Coeficiente de correlación de Pearson de Desempeño docente y Procesos operativos.

Correlaciones			
		Desempeño del docente	Procesos operativos
Desempeño docente	Correlación de Pearson	1	,546**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	44	44
Procesos operativos	Correlación de Pearson	,546**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	44	44

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Fuente: Elaboración propia con datos recogidos de la propia encuesta.

Dado que el sig (p-valor) es menor a $p < 0.05$; rechazamos la hipótesis nula, por lo consiguiente existe suficiente evidencia estadística para afirma que los Procesos operativos están relacionados significativamente con el Desempeño docente en la Institución Educativa “Jesús Alberto Miranda Calle” distrito de Moyobamba. Por otra parte, el coeficiente de correlación de Pearson = 0.546; lo cual indica una relación positiva de nivel considerable.

3.1.2.5. Relación entre los Procesos de apoyo y el Desempeño docente

H₀: Los Procesos de apoyo no estará relacionada con el Desempeño docente en la Institución Educativa “Jesús Alberto Miranda Calle” distrito de Moyobamba, 2018

H₁: Los Procesos de apoyo estará relacionada con el Desempeño docente en la Institución Educativa “Jesús Alberto Miranda Calle” distrito de Moyobamba, 2018

Tabla 9

Coefficiente de correlación de Pearson de Desempeño docente y Procesos de apoyo.

Correlaciones			
		Desempeño docente	Procesos de apoyo
Desempeño docente	Correlación de Pearson	1	,570**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	44	44
Procesos de apoyo	Correlación de Pearson	,570**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	44	44

**, La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Fuente: elaboración propia con datos recogidos de la propia encuesta.

Dado que el sig (p-valor) es menor a $p < 0.05$; rechazamos la hipótesis nula, por lo consiguiente existe suficiente evidencia estadística para afirma que los Procesos de apoyo están relacionados significativamente con el Desempeño docente en la Institución Educativa “Jesús Alberto Miranda Calle” distrito de Moyobamba. Por otra parte, el coeficiente de correlación de Pearson = 0.570, lo cual indica una relación positiva de nivel considerable.

3.2. Discusiones

Los resultados del presente estudio permitieron: Establecer la relación que existe entre la Gestión de los Procesos Dinámicos y el desempeño docente en la Institución Educativa “Jesús Alberto Miranda Calle” del distrito de Moyobamba, 2018, para lo cual estamos en condiciones de poder equiparar o contrariar las opiniones de los autores versados en este tema que es materia de investigación y discusión.

ALBORNOZ. (2015), manifiesta: La institución escolar en su conjunto está al servicio del educando, la comunidad educativa tiene sentido en la medida en que sus integrantes participen, como una familia, ya que esto contribuye al fortalecimiento de competencias y habilidades que les permitan asumir con mayor autonomía los desafíos planteados en la necesidad de potenciar aprendizajes más significativos en sus alumnos. Se asocia a las relaciones de la escuela con el entorno, considerando tanto a la familia, los vecinos y organizaciones de la comuna, barrio o localidad, así como a otras instituciones

o redes de apoyo. Lo cual, se analizó la incidencia que tiene la gestión de los docentes en la integración de la comunidad (comunidad-docente-escuela) De esta simbiosis surgen beneficios para la institución como planta física y para los niños que allí se forman y se educan para la vida y por la vida. Es preciso entonces que el asociar la comunidad con la escuela y los docentes en los programas escolares, se convierta en una verdadera vía para potenciar el vínculo con la vida, logrando que participen en el estudio de la comunidad de la escuela, por lo que se hace necesaria la preparación de los docentes para el uso de las potencialidades de la comunidad en las clases. Lo cual estoy de acuerdo cuando mencionamos que el desempeño docente es una triada ya que en todo momento la participación de la gestión de la escuela es articulada a la comunidad. RAMIREZ ROJAS, Jans (2008), enfatiza sobre el tema con el nombre de compromiso social; ya que menciona los 3 elementos o agentes educativos que son tan indispensable, infaltables en la transformación de la sociedad para que pueda formarse o desarrollarse el Pacto Social o la traída educativa. JOHNSON y EVANS. (1997), manifiesta que: identificó que los directores utilizan gran cantidad de poder personal, un manejo cooperativo de conflictos y un estilo de comunicación de apoyo, presentan las condiciones apropiadas para lograr la transformación de las escuelas hacia la producción de una cultura colaborativa en su organización. De igual forma MURILLO, F. (1999) plantea que el estilo de gestión está orientado a que el director cumpla la función de facilitador capaz de orientar el trabajo en equipo que permita construir y desarrollar un proyecto compartido y adaptado a las necesidades del alumno. Además manifiesta que si algunas investigaciones concluyen que no existe relación significativa entre el liderazgo del director y la satisfacción en el trabajo de los profesores, otros afirman que aquellos directores que favorecen sistemas de dirección participativos incrementan los niveles de satisfacción de los profesores y mantienen con mayor facilidad una posición de liderazgo en el centro. De misma forma ESPINOSA, G. (2002), plantea que: El director realiza una buena gestión en la medida en que muestra ser una persona capaz de promover los procesos de intercambio y construcción de una visión compartida a través de la organización del personal, la promoción del trabajo en equipo, el manejo de conflictos internos entre los diferentes actores de la escuela y la coordinación con otras entidades y agentes del entorno lo cual estoy muy de acuerdo con estos autores; ya que se observa el trabajo de gestión de los directores de las Instituciones Educativas de buena a excelente; muchas veces se aprecia que existe una competencia generada en ellos mismos.

CONCLUSIONES

- La Gestión de los Procesos Dinámicos en la Institución Educativa “Jesús Alberto Miranda Calle” distrito de Moyobamba, 2018, se encuentra en un nivel correlacional alto; es decir: Bueno
- El Desempeño docente en la Institución Educativa “Jesús Alberto Miranda Calle” distrito de Moyobamba, 2018 se encuentra en un nivel correlacional positiva considerable muy alta; es decir: Eficiente.
- La correlación significativa entre la Gestión de los Procesos Dinámicos y el Desempeño docente en la Institución Educativa “Jesús Alberto Miranda Calle” distrito de Moyobamba, 2018 se encuentra en todas sus dimensiones en un nivel alto, es decir: Bueno.

RECOMENDACIONES

- A los directores de las Instituciones Educativas, se deben de aplicar gestiones dinámicas en el en el quehacer educativo, a fin de agilizar las gestiones administrativas y pedagógicas.
- Actualizar al personal docente con talleres de Gestión Educativa Innovadoras.
- Mantener el clima organizacional entre todos los miembros de la Comunidad Educativa, a fin de conservar las interrelaciones personales.
- A los docentes poner énfasis en las Tecnologías de Innovaciones Comunicativas, capacitándose en nuevos programas y aplicaciones de Software.
- Mantener el desarrollo docente en la Institución Educativa; toda vez que eleva el prestigio y el elogio de la Comunidad.
- Aplicar en el trabajo cotidiano de aula, tecnologías de punta en el diseño de los materiales educativos.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Albornoz, M.V. (2015)**, En su trabajo de investigación titulado “ Gestión Pedagógica del Docente en la integración de la escuela y la comunidad” Escuela Básica Machiques, situada en el Municipio de Machiques de Perijá – Tesis. Venezuela.
- Álvarez; García y Gil. (1999)**, Hacia una caracterización del docente universitario excelente. Edit. Morata – España.
- Arana Cardó, J. (2002)**. Los caminos de la Gestión en la Escuela Pública” Editorial PIEDI – Lima.
- Bruner, J. (1987)**. La importancia de la educación. España: Paidós Ibérica.
- Buitrón Arellano, A. L. (2006)**, en el trabajo de investigación titulada: Influencia de la Gestión Administrativa como soporte para elevar la calidad educativa de los centros educativos estatales de la urbanización los Ficus del distrito de Santa Anita. Lima – Perú.
- Carrasco, J. B. (2001)**. Gestión de Procesos, Santiago, Chile, Ed. Evolución S.A.
- Chiavenato, I. (2011)**. Gestión del Talento Humano. Editorial Mc Graw Hill. México.
- EDUCA. (1997)**. Propuesta de Gestión: Asumir con iniciativa la Gestión Educativa” fascículo 4. Editorial Educa – Perú.
- EDUCA (1996)**. Hacia una educación de calidad. Editorial Educa - Perú.
- EDUCA. (1997)**. Propuesta de Gestión: Asumir con iniciativa la Gestión Educativa” fascículo 4. Editorial Educa – Perú.
- EDUCA (1998)**. Orientaciones para elaborar el Plan anual de Trabajo del Centro Educativo. Editorial Educa - Perú.
- Escudero, J.M. (1998)**, ¿Qué docentes se están formando? Bilbao. Edit. Revista de la Facultad de Educación. Vol. 21 N° 1 Pp. 157 -180.
- Farro Custodio, F. (2001)**: Planeamiento Estratégico para Instituciones Educativas de Calidad. Primera Edición. UDEGRAF S.A. Lima Perú. Pág. 48.

- Fernández, M. (2002).** Realidad psicosocial del maestro de primaria. Universidad de Lima. Perú.
- Fernández, J. (2008).** Desempeño docente y su relación con orientación a la meta, estrategias de aprendizaje y autoeficacia. PUCP. Lima.
- Gallegos Álvarez, J. (2002),** Gestión Educativa en el Proceso de Descentralización. Primera Edición. Lima: Editorial San Marcos – Perú.
- Gimeno Sacristán, J. (1989):** Teoría de la enseñanza y desarrollo del currículum. Madrid: Anaya.
- Gimeno Sacristán y Pérez Gómez. (1993),** Comprender y transformar la enseñanza. Revista Complutense de Educación. Madrid - España.
- López Flores, I.M. (2008).** Relación entre la Gestión Institucional de los directores y el Clima Laboral de los docentes en las Instituciones Educativas 3719 y 3711 del distrito de Puente Piedra – Lima. Tesis. Universidad Nacional Federico Villarreal – Perú.
- Lara, F. (2017).** Procesos dinámicos en la Administración Internacional. Artículo publicado en la Revista: Super Varejo.
- Luque Cervantes, E. (1996).** Hacia una educación productiva y con calidad. Ediciones Ance - Lima- Perú.
- Marcelo, C. y Mingorance. (1992):** Formación del profesorado para el cambio educativo. Barcelona, EUB.
- Marcelo, C. (1995),** Proceso de investigación – Acción y el diálogo profesional.
- MARcelo, C. (2008).** Desarrollo profesional y personal del docente en Herrán, A. de la, *Didáctica General*, Madrid: Mc Graw Hill.
- MINEDU (2004).** Innovando la Gestión de las Instituciones Educativas. Edit. Minedu. Lima- Perú.
- MINEDU (2012).** Marco de Buen Desempeño Docente. Un buen maestro cambia tu vida. Lima - Perú.

- MINEDU (2012).** Marco de Buen Desempeño Docente: Aportes y comentarios”. Documento de trabajo. Lima: Edit. Ministerio de Educación del Perú.
- Molina, H. (2000).** Establecimiento de metas, comportamiento y desempeño. Estudios Gerenciales, 75, 23-33.
- Murillo. (1999),** La Dirección Escolar: Análisis e investigación. Edit. Centro de Publicaciones de la Universidad Autónoma de Valencia – España.
- Navarro Vera, G. A. (2008).** La gestión de las I.E.T. Públicas del sector urbano de la U.G.E.L. n° 09 Huacho: lineamientos para elevar su eficiencia. Universidad Nacional Federico Villareal – Lima –Perú.
- Porter, M. (2006).** "Strategy and Society: The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility", Harvard Business Review, December 2006.
- Ostroff, F. (2000),** La organización horizontal" Harvard Deusto Business Review, Enero/Febrero 2000.
- Ramírez Rojas, J. (2008),** Diseño de un Plan de estudios para las asignaturas de Prácticas Profesionales centrado en el enfoque por competencias para formar docentes en Educación Primaria en la Facultad de Educación y Humanidades de la UNSM – Tesis. Tarapoto. 2007 – 2011
- Tejeda Navarrete, J. (2000),** Clima institucional. Primera Edición. Lima. Editorial: IPP. Perú.
- UAP-a** Universidad Alas Peruanas. Centro de Educación Continua. Módulo VII. La Gestión por Competencia: Una herramienta Estratégica del Recurso Humano. Págs. 4-5.
- UAP-b** Universidad Alas Peruanas. Centro de Educación Continua. Módulo I. Desarrollo Organizacional. Pág. 22.

ANEXOS

Anexo N° 01

PROTOCOLO DE LA INVESTIGACIÓN

El cuestionario con la Variable Ox: **“Gestión de los Procesos Dinámicos”** contendrá 4 dimensiones: La dimensión **Procesos estratégicos** contiene 6 ítems referenciales. La dimensión **Procesos tecnológicos** posee 5 ítems. La dimensión **Procesos operativos** posee 5 ítems y dimensión **Procesos de apoyo** posee 4 ítems.

Total de interrogantes que van a ser medidas. Posee 4 alternativas como son:

- Nunca (1)
- Casi nunca (2)
- Muchas veces (3)
- Siempre (4)

El nivel de puntaje general de la Variable Ox tiene como:

- Máximo puntaje que puede obtenerse es 80 puntos.
- El puntaje medio que puede obtenerse es 50 puntos.
- El mínimo puntaje que puede obtenerse es menor a 20 puntos.

Escala de valoración		
Escala de Valoración	Intervalos	Niveles de Correlación
Deficiente	[≥ 1 ≤ 20]	Baja
Regular	[≥ 21 ≤ 40]	Media
Bueno	[≥ 41 ≤ 60]	Alta
Excelente	[≥ 61 ≤ 80]	Muy alta

El cuestionario de la Variable Oy: **“Desempeño docente”** contendrá 20 interrogantes, posee 4 dimensiones. La dimensión: **Preparación para el aprendizaje de los estudiantes**, contiene 6 ítems. La dimensión: **Enseñanza para el aprendizaje de los estudiantes**, posee 05 ítems. La dimensión: **Participación de la gestión de la escuela articulada a la comunidad**, contiene 5 ítems. La dimensión: **Desarrollo de la profesionalidad e identidad del docente**, contiene 4 ítems. Posee 4 alternativas como son:

- Nunca (1)
- Casi nunca (2)

- Muchas veces (3)
- Siempre (4)

El nivel de puntaje general de la Variable V2 tiene como:

- Máximo puntaje que puede obtenerse es 80 puntos.
- El puntaje medio que puede obtenerse es 50 puntos.
- El mínimo puntaje que puede obtenerse es menor a 20 puntos.

Escala de valoración		
Escala de Valoración	Intervalos	Niveles de Correlación
Deficiente	$[\geq 1 \leq 20]$	Baja
Regular	$[\geq 21 \leq 40]$	Media
Bueno	$[\geq 41 \leq 60]$	Alta
Eficiente	$[\geq 61 \leq 80]$	Muy alta

- Los criterios de suficiencia y adecuación serán definidos por puntuaciones sobre el puntaje medio.
- Los criterios de insuficiencia e inadecuación serán definidos por puntuaciones por debajo del puntaje medio.
- Los estilos de evaluación se definirán por los resultados que se obtengan sobre las etapas, niveles y criterios de evaluación.

Nota: El tiempo de aplicación del cuestionario es de 1 hora.

Anexo N° 02

Solicitud de autorización para ejecutar el Proyecto

CAR260

"AÑO DEL DIALOGO Y RECONCILIACIÓN NACIONAL"

Moyobamba, 28 de septiembre del 2018

CARTA N° 002-2018-Br.JMLE.**Señor:****Lic. JOSE NELSON COLUNCHE EDQUEN**

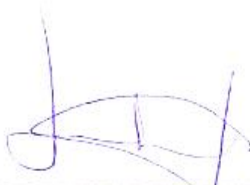
Director de la Institución Educativa "Jesús Alberto Miranda Calle"

Presente.-**ASUNTO : Solicita Autorización Para Ejecutar Proyecto de Investigación.**

Grato es tener que dirigirme a su persona a fin de extenderle mis efusivos saludos y aprovecho la oportunidad para solicitarle que me conceda la autorización para poder ejecutar el presente proyecto de investigación en los ambientes de la institución que dignamente dirige, titulado: **"Gestión de los Procesos Dinámicos Relacionada al Desempeño Docente en la Institución Educativa Jesús Alberto Miranda Calle, Distrito de Moyobamba, 2018"**.

Agradezco por anticipado su gesto y espíritu académico y colaborativo con la ciencia.

Atentamente



Br. Juana M. Lavado Enriquez
investigador



28/09/2018

Anexo N° 03**Solicitud de validación de los instrumento al Experto N° 1**

"AÑO DEL DIÁLOGO Y LA RECONCILIACIÓN NACIONAL"

Moyobamba, 2 setiembre de 2018

CARTA N° 001-2018. Br. JMLE

Señor:

Lic. MSc: LUIS MANUEL VARGAS VASQUEZ

Asunto: Solicita Validar Instrumento de Investigación.

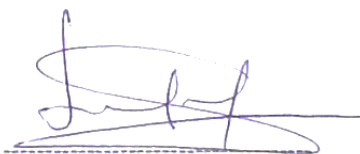
Es grato dirigirme a usted para expresarle mi cordial saludo y a la vez manifestarle que teniendo la necesidad de desarrollar la investigación titulada:

Gestión de los Procesos Dinámicos relacionada al Desempeño Docente en la Institución Educativa "Jesús Alberto Miranda Calle" distrito de Moyobamba, 2018 recorro a su persona, teniendo en cuenta su nivel de profesionalismo y trayectoria profesional, para solicitarle la validación del presente instrumento cuya evaluación será a criterio y opinión profesional; para lo cual adjunto lo siguiente:


- Ficha de Datos Personales para que sean llenados por su persona.
- El instrumento de Investigación para ser validado.

Agradezco por anticipado su participación en la presente, es propicia la oportunidad para expresarle las muestras de mi especial consideración y estima personal.

Atentamente.



Br. Juana M. Lavado Enríquez
Investigadora

R/02/09/18
9.00 am


Anexo N° 04

Datos de identificación del Experto N° 1

DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL EXPERTO

- 1.- Nombres y Apellidos: LUIS MANUEL VARGAS VÁSQUEZ
- 2.- Título Profesional: LICENCIADO EN EDUCACIÓN / ABOGADO
- 3.- Especialidad: BIOLOGÍA Y QUÍMICA
- 4.- Segunda Especialidad: POLÍTICAS EDUCATIVAS REGIONALES
- 5.- Estudios de Post – Grado realizados:
- a).- Maestría en: DIDÁCTICA EN EDUCACIÓN SUPERIOR
- 6.- Doctorado en: EDUCACIÓN
- 7.- Institución donde labora: UNSH. T
- 8.- Función que desempeña: DECANO
- 9.- Experiencia Profesional: 20 Años


Firma del Experto

Anexo N° 05

Instrumento Validado por el Experto N° 1

Título: Gestión de los Procesos Dinámicos relacionada al Desempeño Docente en la Institución Educativa "Jesús Alberto Miranda Calle" distrito de Moyobamba, 2018.

Instrumento para ser validado por el experto.

N°	Dimensiones e Indicadores de la Variable: Gestión de los Procesos Dinámicos.	Consistencia				Coherencia				Intencionalidad				Idoneidad			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
01	Participa en la construcción del PEI																
02	Participa en la construcción del POA																
03	Participa en la construcción del R.I																
04	Participa en la construcción del PCI																
05	Participa en la confección del Informe Anual de Gestión.																
06	Participa en la construcción del Proyecto Innovador																
07	Maneja herramientas informáticas.																
08	Aplica tecnologías de punta en el quehacer educativo.																
09	Posee capacitaciones en sistemas informáticos.																
10	Labora eficientemente en aulas virtuales.																
11	Maneja en forma eficiente software creativos.																
12	Utiliza métodos actualizados en el desarrollo de las sesiones de aprendizaje.																
13	Demuestra eficiencia en la labor pedagógica.																
14	Demuestra eficiencia en la labor Administrativa.																
15	Utiliza bibliografía y contenidos actualizados.																
16	Maneja técnicas y dinámicas en el desarrollo de las sesiones de aprendizaje.																
17	Identifica situaciones problemáticas del entorno																
18	Defensa de la integridad educativa.																
19	Efectúa la planeación estratégica.																

13
13
13
13
12-60
16
16
16
16-64
12-24
13
16-43
12
12
12
12
12
12
12
16
48
16

Anexo N° 06**Solicitud de validación de instrumento al Experto N° 2**

“AÑO DEL DIÁLOGO Y LA RECONCILIACIÓN NACIONAL”

Moyobamba, 2 setiembre de 2018

CARTA N° 001-2018. Br. JMLE

Señor:

Lic. MSc: Percy García Sánchez

Asunto: Solicita Validar Instrumento de investigación.

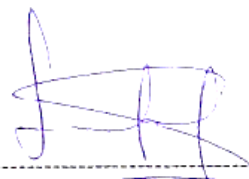
Es grato dirigirme a usted para expresarle mi cordial saludo y a la vez manifestarle que teniendo la necesidad de desarrollar la investigación titulada:

Gestión de los Procesos Dinámicos relacionada al Desempeño Docente en la Institución Educativa “Jesús Alberto Miranda Calle” distrito de Moyobamba, 2018 recurro a su persona, teniendo en cuenta su nivel de profesionalismo y trayectoria profesional, para solicitarle la validación del presente instrumento cuya evaluación será a criterio y opinión profesional; para lo cual adjunto lo siguiente:

- Ficha de Datos Personales para que sean llenados por su persona.
- El instrumento de Investigación para ser validado.

Agradezco por anticipado su participación en la presente, es propicia la oportunidad para expresarle las muestras de mi especial consideración y estima personal.

Atentamente.



Br. Jirana M. Lavado Enríquez
Investigadora

Recibido:
02-09-18

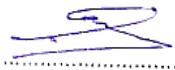


Anexo N° 07

Datos de identificación del Experto N° 2

DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL EXPERTO

- 1.- Nombres y Apellidos: PERCY GARCÍA SANCHEZ
- 2.- Título Profesional: LICENCIADO EN EDUCACIÓN SECUNDARIA
- 3.- Especialidad: CIENCIAS NATURALES Y ECOLOGÍA
- 4.- Segunda Especialidad:
- 5.- Estudios de Post – Grado realizados:
- a).- Maestría en: CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN, MENCIÓN: PSICOPEDAGOGÍA
- 6.- Doctorado en:
- 7.- Institución donde labora: UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN MARTÍN
- 8.- Función que desempeña: PRESIDENTE DE LA COM. CODP. TECN. NACIONAL E INTERNA.
- 9.- Experiencia Profesional: DOCE Años


M.Sc. PERCY GARCÍA SÁNCHEZ
Firma del Experto

Anexo N° 08

Instrumento validado por el Experto N° 2

Título: Gestión de los Procesos Dinámicos relacionada al Desempeño Docente en la Institución Educativa “Jesús Alberto Miranda Calle” distrito de Moyobamba, 2018.

Dimensiones e Indicadores de la Variable: Gestión de los Procesos Dinámicos.		Consistencia				Coherencia				Intencionalidad				Idoneidad			
N°		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
01	Procesos Estratégicos	Participa en la construcción del PEI															
02		Participa en la construcción del POA															
03		Participa en la construcción del R.I															
04		Participa en la construcción del PCI															
05		Participa en la confección del Informe Anual de Gestión.															
06	Procesos Tecnológicos	Participa en la construcción del Proyecto Innovador															
07		Maneja herramientas informáticas.															
08		Aplica tecnologías de punta en el quehacer educativo.															
09		Posee capacitaciones en sistemas informáticos.															
10		Labora eficientemente en aulas virtuales.															
11	Procesos Operativos	Maneja en forma eficiente software creativos.															
12		Utiliza métodos actualizados en el desarrollo de las sesiones de aprendizaje.															
13		Demuestra eficiencia en la labor pedagógica.															
14		Demuestra eficiencia en la labor Administrativa.															
15		Utiliza bibliografía y contenidos actualizados.															
16	Procesos de apoyo	Maneja técnicas y dinámicas en el desarrollo de las sesiones de aprendizaje.															
17		Identifica situaciones problemáticas del entorno															
18		Defensa de la integridad educativa.															
19		Efectúa la planeación estratégica.															

Anexo N° 09

Solicitud de validación de instrumento al Experto N° 3

"AÑO DEL DIÁLOGO Y LA RECONCILIACIÓN NACIONAL"

Moyobamba, 2 setiembre de 2018

CARTA N° 001-2018, Br. JMLE

Señor:

Lic. MSc:

Fausto Sanchez Rojas

Asunto: Solicita Validar Instrumento de investigación.

Es grato dirigirme a usted para expresarle mi cordial saludo y a la vez manifestarle que teniendo la necesidad de desarrollar la investigación titulada:


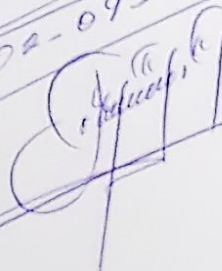
Gestión de los Procesos Dinámicos relacionada al Desempeño Docente en la Institución Educativa "Jesús Alberto Miranda Callo" distrito de Moyobamba, 2018 recurro a su persona, teniendo en cuenta su nivel de profesionalismo y trayectoria profesional, para solicitarle la validación del presente instrumento cuya evaluación será a criterio y opinión profesional; para lo cual adjunto lo siguiente:

- Ficha de Datos Personales para que sean llenados por su persona.
- El instrumento de Investigación para ser validado.

Agradezco por anticipado su participación en la presente, es propicia la oportunidad para expresarle las muestras de mi especial consideración y estima personal.

Atentamente.


Br. Juana M. Lavado Enriquez
Investigadora


Fausto Sanchez Rojas
02-09-18


Anexo N° 10

Datos de identificación del Experto N° 3

- 1.- Nombres y Apellidos: *Lic. Msc. Fausto Saavedra Hoyos*
- 2.- Título Profesional: *Lic. en Ciencias de la Educación*
- 3.- Especialidad: *Ciencias Sociales*
- 4.- Segunda Especialidad: *Psicología del niño.*
- 5.- Estudios de Post – Grado realizados:
- a).- Maestría en: *Investigación y Docencia universitaria*
- 6.- Doctorado en:
- 7.- Institución donde labora: *Universidad Nacional de San Martín*
- 8.- Función que desempeña: *Director del Programa de Ecl. Secundaria*
- 9.- Experiencia Profesional: *Dieciocho* Años

Fausto Saavedra Hoyos
Firma del Experto

Anexo N° 11

Instrumento Validado por el Experto N° 3

Título: Gestión de los Procesos Dinámicos relacionada al Desempeño Docente en la Institución Educativa "Jesús Alberto Miranda Calle" distrito de Moyobamba, 2018.

Instrumento para ser validado por el experto.

N°	Dimensiones e Indicadores de la Variable: Gestión de los Procesos Dinámicos.	Consistencia				Coherencia				Intencionalidad				Idoneidad				
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	
01	Participa en la construcción del PEI	X						X	X			X	X			X	X	11
02	Participa en la construcción del POA							X	X			X	X			X	X	12
03	Participa en la construcción del R.I		X	X				X	X			X	X			X	X	12
04	Participa en la construcción del PCI		X	X				X	X			X	X			X	X	12
05	Participa en la confección del Informe Anual de Gestión.			X				X	X			X	X			X	X	12
06	Participa en la construcción del Proyecto Innovador			X				X	X			X	X			X	X	12
07	Maneja herramientas informáticas.	X						X	X			X	X			X	X	09-80
08	Aplica tecnologías de punta en el quehacer educativo.		X					X	X			X	X			X	X	12
09	Posee capacitaciones en sistemas informáticos.	X						X	X			X	X			X	X	08
10	Labora eficientemente en aulas virtuales.	X	X					X	X			X	X			X	X	08
11	Maneja en forma eficiente software creativos.	X	X					X	X			X	X			X	X	08
12	Utiliza métodos actualizados en el desarrollo de las sesiones de aprendizaje.				X				X				X				X	16
13	Demuestra eficiencia en la labor pedagógica.			X				X	X			X	X			X	X	12-64
14	Demuestra eficiencia en la labor Administrativa.		X	X				X	X			X	X			X	X	12
15	Utiliza bibliografía y contenidos actualizados.		X	X				X	X			X	X			X	X	12
16	Maneja técnicas y dinámicas en el desarrollo de las sesiones de aprendizaje.				X				X				X				X	16
17	Identifica situaciones problemáticas del entorno			X					X				X				X	15-55
18	Defensa de la integridad educativa.		X	X				X	X				X				X	12
19	Efectúa la planeación estratégica.		X	X				X	X				X				X	12-24

Anexo N° 12

Instrumento aplicado para medir la variable V1



UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN MARTÍN

Escuela de Post – Grado

Institución Educativa “Jesús Alberto Miranda Calle” -

Moyobamba

Especialidad:..... Años de servicio:.....

Situación Laboral: Contratado () Nombrado () Sexo : V () Mujer ()

INDICACIONES

Estimado Profesor:

Con el presente cuestionario, deseo que proporciones una respuesta pertinente, verídica, en la cual expreses tu opinión personal. La información que proporciones servirá de mucho para complementar la presente investigación. Marca con una X tu opinión personal. Agradezco por anticipado tu colaboración.

Variable	Dimensiones	N°	Items	Nunca	Casi Nunca	Muchas veces	Siempre
				1	2	3	4
V1: OX GESTIÓN DE LOS PROCESOS DINAMICOS	PROCESOS ESTRATÉGICOS	01	¿Demuestras manejo del Proyecto Educativo Institucional o PEI?				
		02	¿Participas en la construcción del Plan Operativo Anual?				
		03	¿Participas en la construcción del Reglamento Interno o R.I?				
		04	¿Participas en la elaboración del Proyecto Curricular Institucional o PCI?				
		05	¿Participas en la elaboración del Informe Anual de Gestión?				
		06	¿Participas en la construcción del Proyecto de Innovación?				
	PROCESOS TECNOLÓGICOS	07	¿Te encuentras capacitado en el manejo de la Tecnología de la Información de las Comunicaciones o TICs?.				
		08	¿Utilizas tecnologías de punta en el quehacer educativo?				
		09	¿Posees capacitaciones en Sistemas				

			Informáticos?				
		10	¿Utilizas eficientemente el manejo de aulas virtuales.				
		11	¿Posees conocimientos acerca del uso del software creativo?				
	PROCESOS OPERATIVOS	12	Utilizas métodos actualizados en el desarrollo de las sesiones de aprendizaje.				
		13	¿Demuestras eficiencia desarrollo de las actividades pedagógicas que realizas?				
		14	¿Utilizas referencias bibliográficas y contenidos actualizados en tus sesiones de aprendizaje?				
		15	¿Demuestras el manejo de técnicas y dinámicas en el desarrollo de las sesiones de aprendizaje?				
		16	¿Tienes conocimientos acerca de la utilización de métodos colaborativos para dinamizar las sesiones de aprendizaje?				
	PROCESOS DE APOYO	17	¿Identificas con facilidad situaciones problemáticas del entorno educativo?				
		18	¿Te identificas con la defensa de la integridad educativa?				
		19	¿Eres capaz de tomar decisiones de riesgo para mejorar la gestión de la Institución Educativa?				
		20	Direccionas los objetivos y metas que sean posibles de lograr un cambio de la educación?				

ESCALA DE VALORACIÓN

Criterio de Nivel de Evaluación	Intervalos	Escala
Deficiente	[≥ 1 ≤ 20]	Baja
Regular	[≥ 21 ≤ 40]	Media
Bueno	[≥ 41 ≤ 60]	Alta
Excelente	[≥ 61 ≤ 80]	Muy alta

Anexo 13

Instrumento aplicado para medir la variable V2



UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN MARTÍN

Escuela de Post – Grado

Institución Educativa “Jesús Alberto Miranda Calle”

Especialidad:..... Años de servicio:.....

Situación Laboral: Contratado () Nombrado () Sexo : V () Mujer ()

Indicaciones

Estimado Profesor:

Con el presente cuestionario, deseo que proporciones una respuesta pertinente, verídica, en la cual expreses tu opinión personal. La información que proporciones servirá de mucho para complementar la presente investigación. Marca con una X tu opinión personal. Agradezco por anticipado tu colaboración.

Variable	Dimensiones	N°	Items	Nunca	Casi Nunca	Muchas veces	Siempre
				1	2	3	4
V2: O_y DESEMPEÑO DOCENTE	Preparación para el aprendizaje de los estudiantes	01	¿Elaboras, organizas y Planificas la Programación Curricular Anual, Unidades Didácticas y Sesiones de aprendizaje?				
		02	¿Demuestras conocimiento de las características cognitivas, Psico- Sociales de los estudiantes?				
		03	¿Posees dominio de los contenidos pedagógicos y disciplinares?				
		04	¿Seleccionas tus materiales educativos con antelación para ser utilizadas en tus sesiones de aprendizajes?				
		05	¿Conoces las estrategias de enseñanza y aprendizaje de tu especialidad?				
		06	Dominio de estrategias de evaluación del aprendizaje.				

	Enseñanza para el aprendizaje de los estudiantes	07	¿Conduces el proceso de enseñanza con dominio de contenidos?				
		08	¿Conduces el proceso de enseñanza con uso de estrategias y recursos didácticos pertinentes y relevantes?				
		09	¿Propicias un clima favorable para el aprendizaje?				
		10	¿Mantienes presenta motivación permanente en clase?				
		11	¿Manejas criterios adecuados para la evaluación de los aprendizajes?				
	Participación en la gestión de la escuela articulada a la comunidad	12	¿Mantienes comunicación efectiva con los diversos actores de la comunidad educativa?				
		13	¿Participas en elaboración, ejecución y evaluación del Proyecto Educativo Institucional (PEI)?				
		14	¿Contribuyes al establecimiento de un clima institucional favorable?				
		15	¿Estableces relaciones de colaboración con las familias para el logro de los aprendizajes?				
		16	¿Mantienes comunicación con los Padres de Familia con referencia a logros de aprendizajes de los estudiantes que obtuvieron en el área educativa que impartes?				
	Desarrollo de la profesionalidad e identidad docente	17	¿Reflexionas sobre la práctica pedagógica (la de él, la de sus colegas, la de los equipos)?				
		18	¿Participas en actividades de desarrollo profesional?				
		19	¿Presentas responsabilidades con los procesos y resultados de aprendizaje?				
		20	¿Posees conocimientos acerca de las Políticas Educativas que imparte el Ministerio de Educación?				

Escala de valoración		
Criterio de Nivel de Evaluación	Intervalos	Escala
Deficiente	[≥ 1 ≤ 20]	Baja
Regular	[≥ 21 ≤ 40]	Media
Bueno	[≥ 41 ≤ 60]	Alta
Excelente	[≥ 61 ≤ 80]	Muy alta

Anexo: 14

Constancia de ejecución del Proyecto



DIRECCIÓN REGIONAL DE EDUCACIÓN DE SAN MARTÍN
UNIDAD DE GESTIÓN EDUCATIVA LOCAL
I.E. ÁREAS TÉCNICAS "JESÚS ALBERTO MIRANDA CALLE"
Estudio - Trabajo - Triunfo
Teléfono: 042 - 562198
colegioareastecnicas@gmail.com



"AÑO DE LA LUCHA CONTRA LA CORRUPCIÓN E IMPUNIDAD"

CONSTANCIA

El Director de la Institución Educativa "Jesús Alberto Miranda Calle" Lic. JOSE NELSON COLUNCHE EDQUEN, hace constancia que **Br. Juana Maribel Lavado Enríquez – Investigadora** a ejecutado el proyecto de investigación en su totalidad denominado: **"GESTIÓN DE LOS PROCESOS DINÁMICOS RELACIONADOS AL DESEMPEÑO DOCENTE EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA "JESÚS ALBERTO MIRANDA CALLE" DISTRITO DE MOYOBAMBA, 2018"**, en nuestra institución educativa.

Se expide la presente constancia a solicitud de la parte interesada para que pueda proseguir con su investigación y sustentación final.

Moyobamba, 21 Enero de 2019

I.E. "JESÚS ALBERTO MIRANDA CALLE"
ÁREAS TÉCNICAS - MOYOBAMBA

Prof. José Nelson Colunche Edquen
DIRECTOR

Anexo: 15**Iconografía**

Foto 1: Institución Educativa, en donde se desarrolló el Proyecto.



Foto 2: Investigadora solicitando la autorización a las autoridades directivas de la Institución Educativa para ejecutar su Proyecto de Tesis.



Foto 3: Presentación de un video motivador sobre “La Gestión de los Procesos Dinámicos”



Foto 4: Investigadora brindando orientaciones acerca de algunas posibles dudas e interpretaciones de los Ítems.



Foto 5: Docentes de la Institución Educativa “Jesús Alberto Miranda Calle” de Moyobamba, contestando los ítems del cuestionario.



Foto 6: Investigadora recepcionando los cuestionarios aplicado a los Docentes de la Institución Educativa “Jesús Alberto Miranda Calle” de Moyobamba.